

**Roman Ferenc
Olimpia Kunert**

Budowa innowacyjnej strategii producenta

dóbr inwestycyjnych



**MONOGRAFIE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
ŁÓDŹ 2011**

Roman Ferenc
Olimpia Kunert

**Budowa
innowacyjnej
strategii
producenta
dóbr
inwestycyjnych**

MONOGRAFIE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
ŁÓDŹ 2011

Recenzenci: **prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz**
prof. dr hab. Józef Penc

KOMITET REDAKCYJNY
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ

Przewodniczący: **prof. dr hab. inż. Piotr Wodziński**
Redaktor Naukowy Wydziału: **prof. dr hab. inż. Tomasz Kapitaniak**
Redaktor Serii Monografie: **prof. dr hab. inż. Piotr Wodziński**

© Copyright by Politechnika Łódzka 2011

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223
tel/fax 42 684-07-93
e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl
www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISBN 978-83-7283-450-8

Nakład 125 egz. Ark druk. 12,0. Papier offset. 80 g 70 x 100
Druk ukończono w grudniu 2011 r.
Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11
Nr 1998

Spis treści

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp..... | 5 |
| 1. Charakterystyka producentów dóbr inwestycyjnych z punktu widzenia potrzeb planowania strategicznego..... | 11 |
| 2. Dobra inwestycyjne jako obiekty planowania strategicznego..... | 19 |
| 3. Niepewność i ryzyko a proces planowania strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych..... | 24 |
| 4. Prognozowanie, programowanie i planowanie jako instrumenty kształtowania przyszłości przedsiębiorstwa..... | 30 |
| 5. Planowanie jako faza cyklu zorganizowanego..... | 34 |
| 6. Planowanie jako funkcja zarządzania..... | 36 |
| 7. Planowanie w ujęciu procesowym..... | 46 |
| 8. Od analizy strategicznej do kontroli strategicznej przedsiębiorstwa..... | 52 |
| 9. Strategia marketingowa..... | 65 |
| 10. Otoczenie organizacji (elementy i relacje)..... | 73 |
| 11. Analiza otoczenia konkurencyjnego..... | 82 |
| 12. Współzależność producenta i użytkowników dóbr inwestycyjnych..... | 91 |
| 13. Metodyka budowy planów strategicznych w ujęciu współzależnym..... | 96 |
| 14. Budowa strategii producenta dóbr inwestycyjnych oparta na posiadanej wiedzy o użytkownikach..... | 115 |
| 15. Badanie ryzyka użytkowników dóbr inwestycyjnych na przykładzie użytkowników elementów automatyki przemysłowej..... | 118 |
| 16. Wyniki badań użytkowników elementów automatyki przemysłowej..... | 122 |
| 17. Aplikacja komputerowa dla celów planowania strategicznego produkcji dóbr inwestycyjnych z uwzględnieniem ryzyka użytkowników..... | 143 |
| 18. Analiza porównawcza planów strategicznych budowanych tradycyjnie i według opracowanej metody..... | 146 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 19. Podsumowanie analizy porównawczej planów strategicznych budowanych tradycyjnie i według opracowanej metody | 158 |
| 20. Praktyczne wykorzystanie proponowanej metody do zarządzania wiedzą o użytkownikach w horyzoncie strategicznym | 159 |
| 21. Wnioski kierunkowe..... | 166 |
| Podsumowanie..... | 168 |
| Bibliografia..... | 172 |
| Bibliografia uzupełniająca..... | 178 |
| Summary..... | 182 |

Wstęp

Dynamika rozwoju każdego państwa oparta jest o tzw. branże wzrostowe¹, w których występuje silna potrzeba oceny strategicznej rozwoju rynku dóbr inwestycyjnych. Przez wzrost gospodarczy rozumie się zwiększanie wielkości gospodarczych dotyczących przede wszystkim sił wytwórczych. Transformacja polskiej gospodarki, zapoczątkowana przekształceniami własnościowymi, uaktywniła produkcję dóbr inwestycyjnych, co ma szczególne znaczenie dla budowania nowej rzeczywistości gospodarczej na gruncie tradycji przemysłowych i kulturowych. Z perspektywy czasu można ocenić zjawiska towarzyszące polskiej transformacji, z punktu widzenia rynku dóbr inwestycyjnych, jako sprzyjające, a mianowicie:

- w branżach wzrostowych ma miejsce proces inwestowania w kierunku przyszłego rozwoju,
- w branżach schyłkowych widoczne jest przenoszenie kompetencji w kierunku branż pokrewnych, nieschyłkowych,
- przemiany restrukturyzacyjne w procesach technicznych i technologicznych polskich przedsiębiorstw zachodzą ewolucyjnie, a nie rewolucyjnie, co oznacza potrzebę restytucji maszyn i urządzeń.

Maszyny i urządzenia w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach, wyprodukowane w Polsce, eksploatowane są w dalszym ciągu i należy oczekiwać popytu na nie w ciągu najbliższych lat. Nowi właściciele, jeśli nie decydują się na całkowitą wymianę technologii, zwykle są zainteresowani współpracą z rodzimymi producentami, zaś ochrona rynku producentów dóbr inwestycyjnych leży w interesie polskiej gospodarki.

Transformacja ustrojowo-ekonomiczna wzmaga niestabilność zachowań na rynku producentów dóbr inwestycyjnych i fakt ten komplikuje ich procesy planowania strategicznego. Ponieważ w klasycznym podejściu do analiz strategicznych trudno jest uwzględnić specyfikę przedsiębiorstw produkujących dobra inwestycyjne, ryzyko towarzyszące tej działalności, zwłaszcza w zakresie odmienności problemowej producentów, jest wysokie.

Wykonane badania pozwoliły autorom rozpoznać problemy producentów dóbr inwestycyjnych oraz ich specyficzne uwarunkowania. W omawianym obszarze problemowym pojawiają się następujące argumenty:

¹ Strukturwandel ohne Mythos, Die Industrie, 1996, nr 42, s. 9-14.

- Doniesienia z praktyki oraz własne badania sondażowe w polskich przedsiębiorstwach (szczególnie w obszarze planowania produkcji dóbr inwestycyjnych) wskazują na niską skuteczność podejmowanych prób planowania strategicznego oraz tworzenie planów strategicznych w formie zbyt ogólnikowych programów zamierzeń, bez ich praktycznej weryfikacji. Rzetelne planowanie produkcji dóbr inwestycyjnych nie jest powszechne. Wykonane badania przedsiębiorstw produkujących dobra inwestycyjne wykazały, że dopiero od roku 1994 zaczęto systematycznie opracowywać programy strategiczne, głównie pod naporem rad nadzorczych, lecz metodyka tych opracowań była dowolna. Strategia (program strategiczny) była dokumentem, w którym określano misję firmy oraz podstawowe zasady jej przyszłego funkcjonowania, takie jak: zasadniczą filozofię działania, zasady prowadzenia działalności gospodarczej, zasady polityki zatrudnienia, zasady gospodarki finansowej, zasady polityki technicznej i technologicznej. Jednak informacje zawarte w tych dokumentach nie umożliwiały zbudowania konkretnego i dobrego planu strategicznego. O ile sama strategia (sformułowana ogólnie) określa wizję przyszłości, o tyle plan strategiczny musi być konkretny (umiejscowiony w horyzoncie czasowym) i posiadać ściśle określony punkt wyjścia oraz jasny szczegółowy opis efektu docelowego. Potrzebna zatem jest jeszcze metodyka zawierająca procedurę, niezbędną do utworzenia planu strategicznego jako uszczegółowienie ogólnej strategii przedsiębiorstwa.
- Doniesienia literaturowe podają, że umiejętność skutecznego wdrażania strategii, zdaniem menedżerów, jest dużo ważniejsza od posiadania samej strategii w postaci zamierzeń ogólnych². Menedżerowie uważają, że wdrażanie strategii jest najważniejszym czynnikiem kształtującym wartość przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone w latach osiemdziesiątych, wykonane w wysoko rozwiniętej gospodarce amerykańskiej wykazały, iż tylko 10-20% dobrze sformułowanych strategii zostało skutecznie wdrożonych³. Przyczyną tak niskiej skuteczności była niewielka sprawność operacjonalizacji programu strategicznego w planach strategicznych, z powodu braku rozwiązań metodycznych i proceduralnych. W 1999 roku badania przeprowadzone wśród kadry kierowniczej firm potwierdziły, że nacisk kładziony na strategię i kreowanie wizji doprowadza do wadliwego wniosku, iż źródłem sukcesu jest

² Ernest & Young, *Measures that Matter*, Boston, 1988.

³ Kichel W., *Corporate Strategists under Fire*, „Forune”, 27 grudnia 1982.

już sam fakt posiadania strategii. W praktyce okazało się, że prawdziwym problemem jest zła realizacja, a nie zła wizja strategiczna⁴. Na pytanie dlaczego organizacje napotykają na trudności we wdrażaniu strategii, odpowiedzi próbują udzielić Kaplan R. i Norton D., pisząc⁵: „Jeden z problemów polega na tym, że strategie – bezkonkurencyjne i trwałe sposoby tworzenia wartości przez organizacje – zmieniają się, a narzędzia oceniania strategii nie dotrzymują kroku tym zmianom”. Podobne zjawiska obserwuje się również w Polsce, co potwierdziły badania sondażowe autorów. Oznacza to, że działania racjonalizujące i wspierające wdrożenie planu strategicznego podnoszą jego skuteczność i przyczyniają się do zmniejszenia ryzyka jego bieżącej realizacji.

Celem autorów było wypełnienie luki metodycznej między formułowaniem strategii firmy, jako ogólnego programu zamierzeń strategicznych, a budową konkretnego planu strategicznego, umożliwiającego sprawne wdrożenie strategii, czyli operacjonalizacji strategii w planie strategicznym produkcji dóbr inwestycyjnych. Możliwość praktycznego wykorzystania tej metodyki nabiera szczególnego znaczenia wobec operowania obecnie na znacznie większym rynku wspólnoty, z uwzględnieniem wzajemnych relacji z nowymi użytkownikami w ramach UE.

Założenia do planów strategicznych producenta obciążone są niepewnością w obszarze potrzeb asortymentowych użytkowników jego wyrobów. Wysoki poziom niepewności w znacznej mierze osłabia możliwość skonkretyzowania zamierzeń strategicznych. Niepewność ta pochodzi z innego rynku, rynku użytkowników dóbr inwestycyjnych i producent, mimo że ustali swoją pozycję konkurencyjną w stosunku do innych wytwórców, nie może skutecznie zbudować swojego planu strategicznego. Aby zneutralizować osłabienia, musi zbliżyć się informacyjnie, indukcyjnie i dedukcyjnie do rozpoznania sytuacji gospodarczej użytkowników produkowanych przez siebie dóbr drogą ścisłej współpracy z użytkownikami. Rozpoznanie to powinno mieć charakter marketingowy, połączony z ciągłym unowocześnieniem swojej oferty, przy jednoczesnej weryfikacji danych z zakresu sprzedaży.

Skoncentrowanie uwagi na funkcji planowania ujawniło jego rolę, jaką na przełomie XIX i XX wieku przypisywali mu twórcy nauk o zarządzaniu. W początkowym okresie miało miejsce pragmatyczne, empiryczne i dedukcyjne zajmowanie się procesami pracy oraz zarządzaniem i wówczas planowanie jako najważniejsza funkcja odnoszona była do zamierzeń. Pomiar efektów wyodrębnił

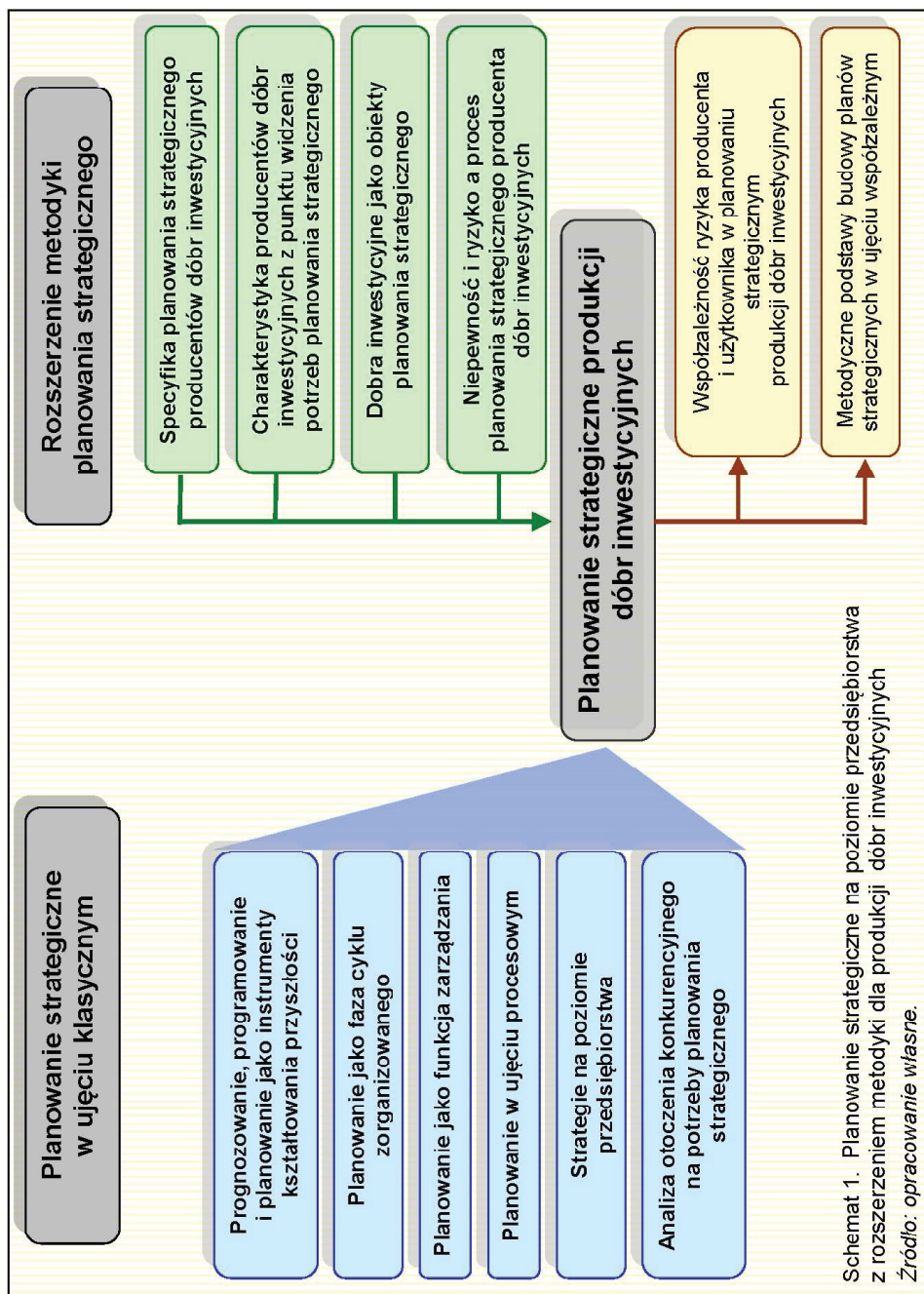
⁴ Charan R., Colvin G., *Why CEO's Fail*, Fortune, 21 czerwiec 1999.

⁵ Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, Wyd. CIM, Warszawa 2001.

funkcję nadzoru, realizowaną w czasie rzeczywistym, i funkcję kontroli efektów, realizowaną *ex post* w procesie sprzężenia zwrotnego z planowaniem. Pojawienie się w nauce dominanty behawioralnej, nurtu psychologicznego i socjologicznego, spowodowało zmianę znaczenia procesu planowania na rzecz uwzględnienia aspektów motywacji pracowników. W kolejnych latach wobec intensywnego wzrostu konkurencji, niezbędne stało się antycypowanie przyszłości i przystosowywanie się do przyszłych warunków działania. Stworzyło to perspektywę strategicznego myślenia i działania, co wpłynęło na rozwój nauk o zarządzaniu w kierunku zarządzania strategicznego, a także rozwoju funkcji planowania i kontroli strategicznej.

Metodyka określająca procedurę budowy planów strategicznych producenta dóbr inwestycyjnych, począwszy do analiz strategicznych do konkretyzacji planu strategicznego uwzględnia potrzeby i charakterystykę marketingową rynku producentów dóbr inwestycyjnych i różni się od metod klasycznych pod względem określenia obszaru współzależności, będącego przestrzenią wzajemnej interakcji producenta i użytkowników dóbr inwestycyjnych. W przestrzeni tej mieści się aktywne oddziaływanie na proces budowy planu strategicznego producenta w układzie trzech zmiennych: pozycji konkurencyjnej producenta dóbr inwestycyjnych i użytkowników, dynamiki inwestycji i rozwoju producenta oraz użytkownika oraz wspólnego dla producenta i użytkownika horyzontu czasu. Badania użytkowników elementów automatyki przemysłowej wykonanych metodą ankietową w bezpośrednim kontakcie z nimi miały na celu zbudowanie struktury obszaru współzależności producenta i użytkowników. Badania przeprowadzono w 243 przedsiębiorstwach na terenie całej Polski, w ponad 50 branżach i podbranżach przemysłowych. Badaniami objęto 8 grup urządzeń pomiarowych i kontrolno-sterujących użytkowanych w przedsiębiorstwach w Polsce, a produkowanych przez dwóch polskich producentów. Wyniki te zinterpretowano metodą logicznej dedukcji oraz indukcyjnego wnioskowania statystycznego.

Wnioski poznawcze z badań posłużyły autorom do opracowania metody STRADIN według algorytmu procesów decyzyjnych, który w sposób znaczący ogranicza ryzyko planowania strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych. Poddane analizie wyniki przeprowadzonych badań producentów elementów automatyki przemysłowej, w interdyscyplinarnym obszarze techniki i nauk o zarządzaniu, uzupełniły klasyczne podejście do planowania strategicznego, przez co wzrasta użyteczność metod i technik analiz strategicznych.



Schemat 1. Planowanie strategiczne na poziomie przedsiębiorstwa z rozszerzeniem metodyki dla produkcji dóbr inwestycyjnych
Źródło: opracowanie własne.

Autorzy zobrazowali wykorzystanie opracowanej metodyki producenta elementów automatyki przemysłowej na przykładzie 10-ciu użytkowników wyrobów przez niego produkowanych. Wynikające z proponowanej metody uszczegółowienie danych w zakresie identyfikacji określonych wartości użytkowych, postrzeganych w procesie eksploatacji dóbr inwestycyjnych oraz uwzględnienie charakterystyki użytkowników, powoduje zwiększenie pewności producenta w odniesieniu do założeń produkcyjnych w horyzoncie czasu objętym planowaniem strategicznym. Autorska aplikacja komputerowa wspomaga analizę badawczą, która jest częścią opracowanej metody „STRADIN” Schemat 1 ilustruje planowanie strategiczne na poziomie przedsiębiorstwa w ujęciu tradycyjnym oraz z rozszerzeniem według proponowanej metodyki dla producentów dóbr inwestycyjnych.

1. Charakterystyka producentów dóbr inwestycyjnych z punktu widzenia potrzeb planowania strategicznego

Planowanie strategiczne jako proces poznawania rzeczywistości gospodarczej i podejmowania właściwych decyzji dotyczących przyszłości, w przypadku producentów dóbr inwestycyjnych, prowadzone jest w warunkach wyznaczanych zarówno charakterystyką nabywców, jak i czynnikami wynikającymi z cech tego rynku.

Badania wykazały, że dopiero od 1994 roku przedsiębiorstwa rozpoczęły prace przygotowawcze do budowania strategii. Początkowo potrzeba ta nie wynikała ze świadomości kadr zarządzających, ale z nacisków rad nadzorczych. Warto przypomnieć, że początek lat dziewięćdziesiątych obfitował w wiele wydarzeń zarówno politycznych, jak i gospodarczych. Silne oddziaływanie otoczenia zewnętrznego wynikające z sytuacji gospodarczej kraju (inflacja, pogorszenie się koniunktury, zagrożenia płynące z nasilającej się konkurencji zagranicznej, uwarunkowania społeczno-polityczne i inne) powodowały, że kadra zarządzająca koncentrowała się prawie wyłącznie na załatwianiu spraw bieżących. Ponadto postępujący równolegle, z różnym nasileniem, proces prywatyzacji i towarzyszące mu dyskusje na temat najlepszych metod jego przeprowadzenia, naciski społeczne, polityczne nie sprzyjały dobremu klimatowi i tworzyły nastrój tymczasowości. Badania sondażowe potwierdziły, że zasadniczą przyczyną niepodjęcia działań na rzecz określania drogi rozwoju i strategii dla danej organizacji była niepewność. Kadra zarządzająca na pytanie dotyczące planowania strategicznego, czy w ogóle budowania strategii firmy, odpowiadała zwykle, że jest to działanie bezcelowe, bowiem siły otoczenia zewnętrznego są tak wielkie i tak szybko zmieniają się, że trudno jest dokonać właściwej diagnozy sytuacji. Raptowna zmienność oddziaływania otoczenia, wewnętrzne kłopoty społeczne i do tego trudna sytuacja ekonomiczna podmiotów generowały najczęściej „strategię przetrwania” rozumianą jako system działań pozwalających utrzymać się na rynku.

Zarządy przedsiębiorstw, pod wpływem rad nadzorczych, opracowywały plany strategiczne, przyjmując jednak założenie, że przy kilkuletnim horyzoncie czasu realność tych zamierzeń jest zdecydowanie niepewna. Wykonane sondażowe

badania kadry kierowniczej⁶ w zakresie ich strategicznego spojrzenia na przyszłość firmy kończyły się stwierdzeniami, że dystans dwóch, trzech lat jest zupełnie nieprzewidywalny, zwłaszcza że występują trudności w budowaniu planów krótkoterminowych, np. kwartalnych, półrocznych.

W kolejnych latach normalizująca się sytuacja polskiego rynku i coraz większa dynamika przemian w otoczeniu gospodarczym wywoływała już naturalną potrzebę tworzenia planów strategicznych. Zarysował się jednak inny problem: większość firm miała "państwowy rodowód" i startowała do gospodarki rynkowej z doświadczeniem i praktyką pochodzącą z okresu centralnego planowania. Oznaczało to brak umiejętności i wiedzy na temat budowania wizji strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej. Ponadto metodyka budowania planów była wówczas w zasadzie dowolna. Przyjmowano więc wprost zachodnie wzorce, budowano głównie strategię marketingową (m.in. definiowano misję i posłannictwo przedsiębiorstwa). W strategii określano zasady przyszłego funkcjonowania firmy, zasady prowadzenia działalności gospodarczej, finansowej i polityki zatrudnienia. W przypadkach koniecznych kreślono wizję zmian technologicznych, nakierowanych bardziej na eliminację tzw. "najsłabszego ogniwa procesu technologicznego" niż na systemową modernizację technologii. Budowane plany i zamierzenia były jednak w większości niespójne, pozbawione podstawowych cech dobrego planu strategicznego, z reguły brakowało w nich precyzyjnego określenia działań w odniesieniu do warunków, w jakich mogą być zrealizowane.

W dalszych latach polskiej transformacji przedsiębiorstwa coraz bardziej przekonywały się do potrzeby tworzenia rozbudowanych wizji strategicznych, obejmujących przekształcenia własnościowe, restrukturyzację, głębsze urynnowanie, modernizację technologii oraz unowocześnienie systemów zarządzania. Wpływ na to miały postępujące procesy prywatyzacyjne.

⁶ Ferenc R., prace niepublikowane: *Badania kadry kierowniczej „RAWENT” S.A. w Skierniewicach*, 1992; *Badania kadry kierowniczej w WZPB ORGANIKA*, 1992; *Badania kadry kierowniczej zakładów ZATRA w Skierniewicach*, 1992; *Badanie kadry kierowniczej ZPL ALLEN w Bielsku-Białej*, 1993; *Badanie kadry kierowniczej ZPO GAMBO w Ostrowcu Świętokrzyskim*, 1993; *Badanie kadry kierowniczej ZPD WOLA w Zduńskiej Woli*, 1994; *Badanie kadry kierowniczej EDA S.A. w Poniatowej*, 1994; *Badania kadry kierowniczej KZPW w Miedziance*, 1995; *Badanie kadry kierowniczej ZPB BORUTA S.A. w Zgierzu*, 1996; *Badanie kadry kierowniczej „PAMOTEX” S.A.*, 1997; *Badanie kadry kierowniczej „FUT” S.A. w Suchedniowie*, 1997.

Jednak badania sondażowe producentów dóbr inwestycyjnych potwierdziły, że proces budowy strategii najczęściej kończył się na skonstruowaniu strategicznej wizji przedsiębiorstwa lub na opracowaniu ogólnego programu strategicznego. Prawie nigdy, na tej podstawie, nie konkretyzowano planu strategicznego. Przedsiębiorstwo uznawało, że posiadanie ogólnego dokumentu mającego w tytule słowo "strategia" załatwia problem i inne działania nie są już potrzebne. Strategię tworzone, bo taka była moda i można było się nią pochwalić. Zawartość tego dokumentu najczęściej formułowano w kategoriach „pobożnych życzeń”. Tam, gdzie strategię opracowano w formie programu, stanowiła ona zwykle niespójny, mało zrozumiały i niekonkretny dokument, nieprzystający do warunków realizacji.

Na pytanie, jak wygląda realizacja zamierzeń strategicznych, zwykle nie było szczegółowych odpowiedzi, a ponieważ strategicznej wizji nie przekładano na konkretne zadania planowe, to i realizacja tego, co zapisano w dokumentacji, nie mogła podlegać ocenie. Z reguły nikt nie sięgał do tego dokumentu, nie prowadzono procesu kontroli, aktualizacji i ewentualnej weryfikacji zapisanych zamierzeń. Jeśli sięgano do dokumentacji tworzonej na potrzeby budowania strategii, następowało to na skutek zdarzającego się zapotrzebowania, wymuszanego zwykle przez zewnętrzne instytucje, jak np. banki, ZUS, urzędy skarbowe.

Również przesłanki stanowiące podstawę budowania zamierzeń na przyszłość budziły poważne wątpliwości. Odwoływano się do badań, ale w każdym z badanych przedsiębiorstw brakowało udokumentowania ich realizacji. Analizę i diagnozę sytuacji przedsiębiorstwa opierano na doświadczeniach własnych, poglądach kadry kierowniczej i zarządzającej firmy, wreszcie na subiektywnych odczuciach osób wyznaczonych przez zarządy do budowania strategii. Niesprzyjająca budowaniu strategii była też często atmosfera w przedsiębiorstwie. W tym okresie realne, przyszłościowe wizje przedsiębiorstw nie były z reguły optymistyczne, wymagały często planowania radykalnych posunięć, nieakceptowanych przez różne grupy nacisku z zewnątrz i wewnątrz.

Jednym z najpoważniejszych mankamentów związanych nie tylko z budowaniem i weryfikacją strategii, ale także z bieżącym zarządzaniem był brak systemowego pozyskiwania informacji z rynku. Polskie przedsiębiorstwa nie miały tradycji systematycznego odbierania sygnałów z rynku i wnikliwej ich analizy, pod kątem wychwytywania impulsów stanowiących zagrożenie lub ewentualną szansę rynkową. Działania w tym zakresie prowadzono sporadycznie; oczekiwano ich głównie od kadry zarządzającej. Nie funkcjonowały żadne

systemowe rozwiązania wspierające wymieniony proces. Powodowało to znaczne opóźnienie w reakcji przedsiębiorstwa na zmieniającą się sytuację rynkową, co w przypadku producentów dóbr inwestycyjnych wzmagało zagrożenie utraty rynku. Fluktuacja popytu, wymuszona przez zmieniającą się koniunkturę na rynku, dla producentów dóbr inwestycyjnych stwarza wyjątkowe zagrożenie w realizacji planów sprzedaży.

Podsumowując wykonane badania można stwierdzić, że wykazały one, iż wizje strategiczne zaspakajały oczekiwania organów nadzorczych, lecz były dalekie od możliwości traktowania ich jako planów strategicznych. Brak użyteczności budowanych strategii przeważnie wynika z błędów popełnianych w trakcie ich tworzenia. Badania wykonane w Niemczech, w dużych przedsiębiorstwach, stosujących planowanie strategiczne, wskazały na siedem najważniejszych tego typu błędów⁷.

1. Brak systemów wczesnego ostrzegania polegającego na systematycznych analizach ryzyka i szans.
2. Słaba obserwacja konkurentów, brak wiedzy na temat zmieniających się atutów konkurencji, oceny reakcji konkurencji na nasze posunięcia, słabości konkurentów, możliwości wyróżnienia się na tle konkurentów, prawdopodobnych przyszłościowych posunięć konkurencji.
3. Brak wyliczonych skutków różnych wariantów strategicznych, czyli brak weryfikacji obranej strategii przez liczbę.
4. Niedostateczna koncentracja uwagi na tworzeniu systemu wartości kultury organizacyjnej i budowaniu wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa.
5. Niedostateczne powiązanie planowania strategicznego, średnioterminowego i operacyjnego.
6. Słaba kontrola realizacji (brak sprzężenia zwrotnego i wyprzedzającego).
7. Zbyt słabe włączenie pracowników do przeprowadzanych zmian, z reguły z powodu niedostatecznej informacji przekazywanej w dół.

Zdaniem autorów tych badań nie wolno dopuścić, by planowanie strategiczne stało się uciążliwym rytuałem. Ma to być proces spełniający najwyższe wymagania jakościowe. Skuteczny proces planowania strategicznego średnioterminowego umożliwia bowiem zarządom podejmowanie uzasadnionych decyzji dla celów zarządzania, uzyskiwanie atutów konkurencyjnych i podnoszenie wartości przedsiębiorstwa.

⁷ Na podstawie Frankfurter Allgemeine Zeitung, nr 142/2003, Zarządzanie na świecie, nr 10/204.

Fakt, że jakieś instrumenty i metody lub procedury są skuteczne w jednym kraju, niekoniecznie oznacza, że doprowadzą one do uzyskania takich samych rezultatów w innym. Decydującą rolę odgrywają tu stosowane wcześniej praktyki oraz kultura narodowa i utrwalone systemy wartości i normy, postawy i zachowania na danym stopniu rozwoju organizacyjnego przemysłu i przedsiębiorstwa.

Określenie strategii rozumianej jako długofalową wizję jest zadaniem o wielu zmiennych. Odpowiedzieć bowiem trzeba na wiele precyzyjnych pytań definiujących brzegowe ograniczenia, niezbędne do formułowania strategii. Często odpowiedzi na te pytania nie są dokładne, zawierają w sobie dużą ilość parametrów, których ocena jest utrudniona bądź może być obciążona błędem subiektywizmu. Problem ten staje się szczególnie znaczący, gdy firma prowadzi różnorodną działalność i niezbędne jest rozpatrywanie każdej z nich oddzielnie, bowiem inne są, choćby wspomniane, ograniczenia brzegowe.

W roku 1962 A.D. Chandler, proponując definicję strategii⁸, wyróżnił trzy kluczowe jej elementy:

- kierunki działania prowadzące do celów,
- proces wyszukiwania podstawowych koncepcji,
- sposób formułowania strategii.

A.D. Chandler odszedł od panującego wówczas przekonania, że stosunki między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem są w przybliżeniu stabilne i możliwe do przewidzenia. Okazało się, że planowanie strategiczne jest opłacalne w realnym świecie działalności gospodarczej. Napotyka jednak na bariery, z których najpoważniejszą jest szybkość zachodzących zmian i wynikająca z tego potrzeba równie szybkiego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. A.D. Chandler nie wyróżnia tu czynnika czasu i nie determinuje strategii jako działania długofalowego, co podnoszą spotkane w literaturze inne interpretacje działań strategicznych i pojęcia „strategia”. Współczesna dynamika rynku nie pozwala określić strategii producentów dóbr inwestycyjnych jako koncepcji ukierunkowanej na działania długofalowe. Ustalenia dokonane w procesie planowania strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych obciążone są ryzykiem. Strategiczne, dla producentów dóbr inwestycyjnych, są podjęte konkretne decyzje w „strategicznym planie produkcji” (o znaczeniu operatywnym) – bowiem zarządzanie ma zawsze zasięg operacyjny⁹, ponieważ jego skutki mają

⁸ Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass 1962.

⁹ por. Drucker P.F., *Nowe paradygmaty w zarządzaniu w: Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2002.

znaczenie strategiczne, długofalowe. Konsekwencje tych decyzji są długoterminowe, trudno odwracalne i skutkują stratą ekonomiczną oraz prowadzą do pogorszenia pozycji konkurencyjnej.

Słowo „strategia”, w odniesieniu do działań podejmowanych przez firmę produkującą dobra inwestycyjne, może być rozumiane wieloznacznie. Z jednej bowiem strony definiuje, co firma powinna czynić, by utrzymać się na rynku i rozwijać, czyli określa cele i związane z nimi zadania dotyczące pewnej perspektywy czasowej. Patrząc z tej pozycji, dobra strategia powinna określać źródła przewagi konkurencyjnej i powinna uzasadnić sens istnienia firmy na rynku. Z drugiej strony „strategia” oznaczać może to, co aktualnie robi firma, jak walczy o swą pozycję na rynku i jakie działania podejmuje aktualnie. Możemy więc mówić o bieżącej strategii naszej firmy lub konkurenta poprzez opisanie podejmowanych działań, dotyczących rynków, inwestycji, wprowadzania nowych produktów czy zmiany systemu dystrybucji.

Produkcja dóbr inwestycyjnych ma często charakter jednostkowy, wykonywana jest pod konkretne zamówienia użytkowników. Z tego względu budowa planów strategicznych producentów w dużo większym stopniu uzależniona jest od informacji pozyskanych z zewnątrz niż w przypadku planowania strategicznego producentów dóbr rynkowych. Ponadto, w klasycznym ujęciu, planowanie strategiczne rozpatrywane jest zawsze w kontekście konkurencji, co w przypadku producentów dóbr inwestycyjnych ma również, chociaż mniejsze, znaczenie. Zwykle bowiem rynek dostawców tych dóbr jest dobrze znany, większa jest też wzajemna wiedza o możliwościach i ograniczeniach konkurentów. Dobra znajomość konkurentów i użytkowników dóbr inwestycyjnych to możliwość skuteczniejszego przewidywania ewentualnych działań z ich strony. Na rynku dóbr inwestycyjnych występuje jednak mniejsze zagrożenie ze strony potencjalnej konkurencji ze względu na wysokie bariery wejścia. Ryzyko działalności producenta dóbr inwestycyjnych jest tu ściśle związane z ryzykiem użytkownika. Nieliczni badacze dyskutują ten problem¹⁰. Natomiast nie znajduje on większego odzwierciedlenia w istniejącej w Polsce literaturze przedmiotu, która schematycznie powiela bądź rozbudowuje znane już metody analiz strategicznych.

Również w praktyce polskich przedsiębiorstw dominuje budowanie strategii ogólnej „od góry” (jako program zamierzeń strategicznych) oraz budowanie

¹⁰ Por. m.in. Kunert O., *Metoda kreowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw*, Politechnika Łódzka, Zeszyty Naukowe nr 775, Łódź 1997, Gierszewska G., Romanowska M., *Ewolucja zachowań strategicznych polskich przedsiębiorstw*, SGH – Warszawa 1991.

strategii marketingowych według wzorców zalecanych dla producentów dóbr konsumpcyjnych. Ponadto w przedsiębiorstwach istnieje powszechna praktyka barku umiejętności szacowania ryzyka w procesie jego zmienności (potwierdziły to wymienione wcześniej badania sondażowe autorów). Użytkownicy dóbr inwestycyjnych nie określają (na użytek zewnętrzny) ryzyka gospodarczego swojej działalności bądź, jeśli już, źle go szacują, co w konsekwencji wpływa na kondycję ekonomiczną producentów dóbr inwestycyjnych. Konieczność szacowania i określania ryzyka w planowaniu strategicznym swej działalności przez producentów dóbr inwestycyjnych wymaga równoczesnego określenia ryzyka działalności gospodarczej użytkowników tych dóbr. Metoda analizy strategicznej uwzględniająca określanie ryzyka użytkownika w procesie planowania strategicznego, przydatna dla producentów dóbr inwestycyjnych, nie znalazła dotychczas odzwierciedlenia w literaturze przedmiotu.

Analiza otoczenia konkurencyjnego ma szczególny charakter w planowaniu strategicznym dóbr inwestycyjnych, gdzie strategia producenta jest względnie odosobniona od interakcji z użytkownikami. Odmienne przebiega weryfikacja strategii producenta dóbr inwestycyjnych od weryfikacji strategii producenta dóbr konsumpcyjnych. Odmienność ta wynika głównie z nieznaności przyszłych zamierzeń użytkowników dóbr inwestycyjnych, a także z ograniczonej skuteczności oddziaływania stosowanych przez producenta instrumentów marketingowych.

W warunkach niepewności będącej wynikiem słabego rozpoznania sytuacji strategicznej niewiele wiadomo o skutkach i konsekwencjach wybrania danej opcji strategicznej. Mamy tu do czynienia z okolicznościami trudno przewidywalnymi lub wręcz nieprzewidywalnymi, co przekłada się na trudności oszacowania ryzyka.

Literatura przedmiotu w zakresie tworzenia planów strategicznych przedsiębiorstw, zwłaszcza ostatnich lat, została znacznie wzbogacona¹¹, jednak w Polsce odczuwalny jest wyraźny niedostatek publikacji poświęconych problemom

¹¹ por. m.in.: G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ, Warszawa 2000; Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWE, 2000; Romanowska M., *Planowanie strategiczne*, PWE, 2004; Karwowski W., *Projektowanie i zarządzanie zintegrowanymi systemami wytwarzania z wykorzystaniem ergonomii*, Centralny Instytut Ochrony pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2003; Urbanowska-Sojbin, E., Banaszczyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE Warszawa 2004; Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE Warszawa 2002; Lisiecki M., *Metody planowania strategicznego*, PWE Warszawa 2004; Bizon-Górecka J. (red.), *Ryzyko, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – formułowanie i interpretacja strategii na ryzyko*, BGJ-Consulting, Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2000.

planowania strategicznego, odnoszącym się do specyfiki rynku dóbr inwestycyjnych. Utrudnia to racjonalizację procesu planowania strategicznego, gdyż adaptacja istniejących metod i technik, właściwych dla rynku dóbr konsumpcyjnych, nie wystarcza do zbudowania strategii producentów dóbr inwestycyjnych. Szereg metod wykorzystywanych do analiz strategicznych w przedsiębiorstwach jest poznawanych przez menedżerów z dostępnych podręczników, które jednak w większości zawierają jedynie ogólne ich omówienie.

Adaptację utrudnia brak szczegółowych procedur operacjonalizujących te metody do warunków polskiej gospodarki. Rozpatrywane są różne sytuacje i sposoby operowania instrumentarium marketingowym na użytek planowania strategicznego, jednak najczęściej występuje jedynie nawiązanie do rynku konsumenckiego w zakresie dostosowywania do niego działań producenta i analizy ich wpływu na postępowanie nabywców. Także wymieniane przez K. Obłoję¹² zmienne, uzależnione od siły nacisku, w przypadku dóbr inwestycyjnych, nie mogą wynikać wprost z rynku, ponieważ dotyczą następnej generacji odbiorców, właściwych dla analizowanej organizacji. Oznacza to w konsekwencji, że skutki przewartościowania zmiennych definiujących siły nabywców ostatecznych, w których wytworzeniu uczestniczą producenci dóbr inwestycyjnych, mogą w różny sposób, w różnym czasie, z różną siłą skutkować na producentów tych dóbr. Im szybciej zmiany te dotrą do producenta, tym skuteczniej może on dokonywać zmian i przewartościowań we własnych planach strategicznych, umożliwiając tym samym łagodniejsze i skuteczniejsze niwelowanie negatywów oraz lepsze wykorzystywanie pozytywnych sygnałów dostarczanych przez zmienne nacisku nabywców.

¹² Obłój K., *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 132.

2. Dobra inwestycyjne jako obiekty planowania strategicznego

Dobra inwestycyjne nabywane przez przedsiębiorstwa (jako dobra finalne) mogą służyć do prowadzenia procesu wytwórczego (maszyny, urządzenia) bądź mogą być wbudowane jako wyposażenie czy element konstrukcji podczas tworzenia innego dobra finalnego. W klasyfikacji dóbr materialnych spotkać można definicje wyróżniające dobra inwestycyjne. D. Begg¹³ rozróżnia „dobra konsumpcyjne”, zakupywane przez gospodarstwa domowe oraz „dobra kapitałowe”, określane także jako „dobra inwestycyjne”, które nabywane są przez przedsiębiorstwa i nie zużywają się całkowicie w jednym cyklu wytwórczym.

P. Kotler¹⁴ wyróżnia w klasyfikacji dóbr – dobra przemysłowe, uczestniczące w procesie produkcji i dzieli je na trzy grupy: dobra kapitałowe, materiały i części oraz dobra eksploatacyjne i usługi. Dobra kapitałowe umożliwiają wytwarzanie i przeróbkę produktów finalnych i dzielone są na obiekty i wyposażenie. Materiały i części ulegają w czasie produkcji całkowitemu zużyciu. Wyróżnia się wśród nich: materiały przetworzone i części oraz surowce. Do dóbr eksploatacyjnych zaliczane są materiały eksploatacyjne oraz środki konserwująco-naprawcze.

Planowanie strategiczne produkcji, jako obszar problemowy, odnosi się do dóbr inwestycyjnych finalnych, które nie znajdują się w bezpośredniej sprzedaży konsumenckiej, zaś głównie są wykorzystywane do tworzenia systemów produkcji lub stanowią element tworzący inne finalne dobra inwestycyjne.

Producenci dóbr inwestycyjnych muszą dokonywać wyboru kierunków własnej produkcji w zależności od prognoz wymiany i modernizacji instalacji technicznych u użytkowników. Muszą śledzić stan techniczny eksploatowanych urządzeń zainstalowanych u użytkowników, jak również skłonność użytkowników do modernizacji i unowocześniania. Dodatkowym utrudnieniem jest fakt, że urządzenia te serwisowane są często przez inne firmy lub we własnym zakresie, przez służby techniczne użytkownika. Z tego względu trudno jest pozyskiwać informacje o ich bieżącym stanie technicznym. Dla producentów dóbr inwestycyjnych staje się więc poważnym zadaniem określenie, z wyprzedzeniem,

¹³ Begg D., Belg F., Dornbusch R., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2003.

¹⁴ Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.

zapotrzebowania na asortymenty wyrobów, a jest to konieczne do utrzymania odpowiedniego potencjału ich produkcji.

Ponadto, w prognozach zużycia, producent zmuszony jest rozpatrywać zużycie techniczne, jak i ekonomiczne urządzeń, plany modernizacyjne i rozwojowe wielu zróżnicowanych branż, wykorzystujących produkowane przez niego dobra inwestycyjne. Zakres informacji, pochodzący z otoczenia, niezbędny do budowy planu strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych, jest dużo większy niż zakres wiedzy własnej producenta na temat możliwości rozwoju produkcji.

Przeprowadzone badania w obszarze producentów dóbr inwestycyjnych pozwoliły także ich bliżej scharakteryzować oraz określić uwarunkowania dla tworzonych planów strategicznych, a mianowicie:

- Dobra inwestycyjne kupowane są odmiennie niż dobra konsumpcyjne, zasadniczą rolę odgrywa tu konkretna potrzeba innego przedsiębiorcy, aktywnego w procesie wytwórczym.
- Odbiorców (klientów) na dobra inwestycyjne jest mniej niż na dobra konsumpcyjne – producenci dóbr inwestycyjnych adresują swoje wyroby do ograniczonej liczby nabywców.
- Nabywanie dóbr inwestycyjnych jest procesem rozłożonym w czasie, związanym z planowanymi zamierzeniami remontowymi, modernizacyjnymi czy inwestycyjnymi. Przechodzi przez kolejne etapy: od zamierzeń, przygotowania technicznego, zabezpieczenia środków, rozpoznania ofert, negocjacji do umów kontraktowych.
- Rynek dóbr inwestycyjnych jest zbliżony do rynku nabywców skoncentrowanych w określonych rejonach geograficznych.
- Zapotrzebowanie na dobra inwestycyjne jest stymulowane przez aktywność rynku konsumenckiego, na którym kupowane są, bądź nie, dobra finalne, wytwarzane przez zakupione dobra inwestycyjne. Występuje więc zależność (bezpośrednia i pośrednia) między zapotrzebowaniem na dobra konsumpcyjne, wytwarzane przez producentów, którzy są użytkownikami dóbr inwestycyjnych, a możliwościami zbytu tych dóbr.
- Wahania cen u producenta dóbr inwestycyjnych nie powodują proporcjonalnych zmian w popycie na te dobra.
- Na rynku dóbr inwestycyjnych naśladownictwo i substytucja jest znacznie słabsza niż na rynku dóbr konsumpcyjnych, przez co spowolniony jest przyrost konkurentów.

Podczas badań ustalono, że podejmowanie decyzji zakupu dobra inwestycyjnego odbywa się odmiennie niż zakupu dóbr konsumpcyjnych. Jest to proces nacechowany profesjonalizmem i poprzedzony zwykle starannym rozpoznaniem przedmiotu transakcji oraz jego otoczenia ofertowego.

Dodatkowo, na współczesną rzeczywistość gospodarczą nakłada się wzrastająca wielkość organizacji oraz coraz bardziej skomplikowane zależności, a także złożoność organizacyjna nowoczesnych podmiotów gospodarczych. Istotą problemu ekonomicznego współczesnego przedsiębiorstwa jest określenie stosunku jego procesu planowania strategicznego do rynku.

We współczesnej gospodarce rynkowej okresem trwania (obowiązywania) strategii jest okres utrzymywania przewagi konkurencyjnej lub konkurencyjności, tj. okres, w którym z dużym prawdopodobieństwem możemy określić (wyliczyć) czas trwania wzrostu wartości przedsiębiorstwa, a więc jego przychody ze sprzedaży, wzrost rentowności, przepływy pieniężne i stan wolnych środków pieniężnych w konkretnych latach, co rozpoczyna się od wiarygodnej prognozy dotyczącej wpływów ze sprzedaży¹⁵. Sam proces skutecznego planowania strategicznego i osiągania rezultatów w dużej mierze zależy od możliwości ograniczenia ryzyka niegospodarności przez producentów dóbr inwestycyjnych¹⁶.

Zarządzanie wartością ukierunkowuje wszystkie decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie na powiększenie wartości w długim okresie czasu (dającym się określić czasem trwania przewagi konkurencyjnej, np. 3-5 lat) poprzez codzienne decyzje operacyjne, powstające w wyniku kontroli operacyjnej i strategicznej. Tworzony w tym celu np. plan strategiczny produkcji ma charakter strategiczny i służy, po przełożeniu go na budżet roczny, jako plan operacyjny do bieżącego sterowania produkcją. Natomiast w ogólnym planie strategicznym przedsiębiorstwa zawarte są określenia głównych generatorów wartości przedsiębiorstwa, jak¹⁷:

- stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży,
- marża zysku operacyjnego,
- stopa podatku dochodowego,
- inwestycje w kapitał obrotowy,
- inwestycje w kapitał trwały,

¹⁵ Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy*, Wyd. WIG Press, Warszawa 1999.

¹⁶ Herman A., Kasiewicz S., *Cele działalności przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i ryzyka*, w: Herman A. i Szablewski A. (red.) *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 1999.

¹⁷ Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy*, ... tamże.

- koszt kapitału,
- okres trwania wzrostu wartości, tj. przewagi konkurencyjnej.

Między producentami a odbiorcami produktów inwestycyjnych często wytwarzają się więzi będące efektem długotrwałej współpracy, utrwalające wzajemne związki. W zmieniającej się sytuacji rynkowej, w zamówieniach dóbr inwestycyjnych mogą pojawić się następujące sytuacje, mające istotny wpływ na proces i konkretyzację planowania strategicznego:

- nowe zamówienia – czyli konieczność wytworzenia nowego produktu po raz pierwszy przez producenta dóbr inwestycyjnych,
- pierwszy kontakt producenta dóbr inwestycyjnych z nowym użytkownikiem (w celu nabycia produktów już wytwarzanych),
- zakup wtórny – dobra już użytkowanego, o niezmiennych parametrach,
- zakup wtórny zmodyfikowany (zmiany pewnych cech nabywanego produktu).

Ich rozróżnienie ma znaczenie dla skutecznego działania służb marketingowo-handlowych odpowiedzialnych za pozyskiwanie i obsługę klientów.

Ważnym elementem odmiennego traktowania rynku dóbr inwestycyjnych od rynku dóbr konsumpcyjnych jest sposób postrzegania potrzeb i cech użytkowych dóbr przez nabywcę i użytkownika. Omawiane badania potwierdziły znaczące różnice zarówno w ilości, jak i jakości cech użytkowych artykułowanych przez nabywców dóbr konsumpcyjnych oraz inwestycyjnych. Postrzegane wartości użytkowe (PWU) wprowadzone jako czynnik charakteryzujący produkty przez D. Faulknera, C. Bowmana¹⁸ stanowią dla dóbr inwestycyjnych znacznie rozbudowany zestaw cech. W przypadku dóbr konsumpcyjnych PWU dotyczy co najwyżej 5-ciu składników (funkcjonalność, walory estetyczne, parametry eksploatacyjne, łatwość użytkowania, materiały przyjazne człowiekowi i podobne), zaś w przypadku dóbr inwestycyjnych PWU dotyczą co najmniej kilkunastu składników (ok. 20), z czego 11-13 to parametry techniczno-eksploatacyjne, podlegające ścisłej kontroli producenta (możliwości eksploatacyjne, wydajność, gabaryty, kompatybilność z technicznym środowiskiem pracy, parametry niezawodności, usługi serwisowe, dostępność części zamiennych oraz materiałów eksploatacyjnych), pozostałe zaś związane są z ergonomią i ułatwieniami w obsłudze, marką i pozycją rynkową producenta, a także względami estetycznymi.

Między producentami a odbiorcami produktów inwestycyjnych często wytwarzają się więzi kooperacji, utrwalające wzajemne związki, będące efektem

¹⁸ Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999.

długotrwałej współpracy i są one zwykle budowane na podstawie bezpośrednich kontaktów osobistych. W wielu przypadkach zagłuszają one rzeczywiste sygnały rynkowe, powodują zmniejszenie czujności i realności oceny sytuacji (brak systemu wczesnego ostrzegania). Kłopoty producenta dóbr inwestycyjnych zaczynają się wówczas dopiero wtedy, gdy ma je jego klient, ten zaś zwykle nie jest skłonny do wcześniejszego ujawniania wyczuwalnych zagrożeń.

Stwierdzona drogą badawczą odmiennność rynku dóbr inwestycyjnych i rynku dóbr konsumpcyjnych powoduje, że planowanie strategiczne produkcji dóbr inwestycyjnych wymaga, w ramach analizy strategicznej, rozpoznania marketingowego z uwzględnieniem ryzyka gospodarowania użytkownikami dóbr inwestycyjnych. Mogą przy tym wystąpić błędy wynikające ze słabego rozeznania potrzeb inwestycyjnych, stosowania uproszczeń oraz zbyt głębokiego opierania się na danych historycznych.

Decyzje o zakupie dobra inwestycyjnego podejmuje organ zarządzający użytkownika, na który nałożone są obowiązki oraz odpowiedzialność za transakcję. Bywa tak, że zarząd firmy musi dopełnić wszelkich obowiązków w odniesieniu do wymagań prawnych i organizacyjnych uzasadniających zarówno potrzebę dokonania zakupu dobra inwestycyjnego, jak również musi zastosować procedury przetargowe. Oznacza to występowanie znacznego wyprzedzenia w czasie procesu podejmowania decyzji o zakupie dobra inwestycyjnego w stosunku do momentu faktycznej transakcji, jak również czasu niezbędnego na przygotowanie całej procedury. Czynnikiem czasu, w tym przypadku, odgrywa znaczącą rolę. Analizując otoczenie producenta dóbr inwestycyjnych, można zauważyć, że zupełnie odmiennie kształtują się jego relacje z owym otoczeniem w poszczególnych przedziałach czasu. Okres czasu, który upływa od momentu podjęcia decyzji o zakupie dobra inwestycyjnego do czasu realizacji tej decyzji powoduje, że odbywać się może ona w warunkach rynkowych zupełnie innych niż zakładano w momencie podejmowania decyzji. Zmianie może ulec kondycja ekonomiczno-finansowa użytkownika dóbr inwestycyjnych. Może to wpływać na korzyść bądź utrudniać możliwość wykorzystania zakupionego dobra inwestycyjnego. Plan strategiczny producenta musi być elastyczny, uwzględniać ryzyko użytkownika, jak też terminy nieplanowanych zamówień.

Planowanie strategiczne producentów dóbr inwestycyjnych prowadzone jest więc w warunkach wyznaczanych zarówno charakterystyką nabywców, jak i czynnikami wynikającymi z cech rynku dóbr inwestycyjnych i relacjami występującymi między producentem a nabywcami tych dóbr.

3. Niepewność i ryzyko a proces planowania strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych

W przypadku dóbr inwestycyjnych podejmowanie decyzji strategicznych wiąże się z rozważaniem różnych możliwości. J.A.F. Stoner¹⁹ określa warunki podejmowania decyzji, w zależności od stopnia sprawowania kontroli nad sytuacją, jako rozciągające się w skali od pewności, poprzez ryzyko, do niepewności. Pewność definiowana jest jako warunki podejmowania decyzji, w których dysponujemy dokładnymi, wymiernymi i wiarygodnymi informacjami o skutkach wybrania danej możliwości.

S. Długosz, G. Laszuk,²⁰ nawiązując do pojęcia ryzyka, stwierdzają, że literatura przedmiotu nie dostarcza jednoznacznej definicji, a w nauce ekonomii można spotkać się z dwoma pojęciami: niepewności i ryzyka, określanego jako niepewność, którą można skwantyfikować. Już w pierwszym dwudziestoleciu XX wieku ekonomista F. Knight²¹ zaproponował klasyfikację warunków, w których podejmowane są decyzje w przedsiębiorstwie. Mogą one być podejmowane w warunkach pewności, ryzyka lub niepewności. Decyzja (wybór) w warunkach pewności następuje wówczas, gdy każdy kierunek działania ma tylko jeden możliwy wynik. Decyzja w warunkach ryzyka następuje wtedy, gdy każdy możliwy kierunek działania ma więcej niż jeden możliwy wynik (lub cały zbiór konsekwencji). Natomiast decyzja w warunkach niepewności jest decyzją, gdzie przynajmniej jeden z możliwych kierunków działania ma więcej niż jeden możliwy wynik, lecz nie są znane prawdopodobieństwa (nie można ich określić) każdego z owych wyników.

Problem niepewności bądź ryzyka spotkać można w rozważaniach wielu uczonych. Według P. Mikołajewskiego²² niepewność utożsamiana jest z nieokreślonością i jako taka uczestniczy w problematyce organizacji zarządzania zarówno na poziomie uczestnictwa w organizacji, jako niepewność decyzyjna, jak również na poziomie organizacji i otoczenia. W tym przypadku niepewność decyzyjna istnieje na tle warunków, jakie stwarza niepewność organizacyjna. Według J.A.F. Stonera warunki podejmowania decyzji, w których znane jest prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku podjętych działań określa się jako ryzyko.

¹⁹ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

²⁰ Długosz S., Laszuk G., *Ryzyko gospodarcze związane z działalnością handlową*, Wyd. INFOR, Warszawa 1998.

²¹ Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston 1921.

²² Mikołajewski P., *Stan i perspektywy badań naukowych w zakresie organizacji i zarządzania w Polsce materiały konferencyjne*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN 1989.

Prawdopodobieństwo jest w tym wypadku statystyczną miarą możliwości wystąpienia określonego zdarzenia lub wyniku. Natomiast A. Willet²³ uważa, że „ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia”. Zarówno pojęcie ryzyka, jak i niepewności występują razem.

Niepewność organizacyjna (nieokreśloność) rozumiana jest jako: niemożność dowolnie dokładnego wyznaczenia w organizacji wszystkich stanów elementów, ich cech, relacji i przekształceń (zarówno w danym momencie i w przeszłości, a tym bardziej w przyszłości); przejawia się ona w sytuacjach organizacyjnych, w których:

- problemy nie są zdefiniowane,
- problemy są zdefiniowane pozornie, formalnie,
- problemy są zdefiniowane, ale decydent nie może ich rozwiązać z powodu braku możliwości sprawczych – gdyż nie ma odpowiedniej:
 - a) informacji
 - b) motywacji,
 - c) kompetencji,
 - d) środków działania,
- problemy są rozwiązywane, ale nieadekwatnie do rzeczywistej sytuacji organizacyjnej, w sposób nieskuteczny.

W działalności gospodarczej można zauważyć, że decydent często podejmuje ryzyko w warunkach niepewności. Kieruje się tu intuicją, a nie wiedzą. Potem dokonuje szczegółowej analizy źródeł i dróg mogących narazić organizację na straty, co pozwala na oszacowanie skutków ryzyka. Następuje wówczas przejście w sferę zarządzania ryzykiem²⁴. Niepewność to więcej niż ryzyko, to brak podstawowej wiedzy o rzeczywistości, w której przyszło nam działać, i o skutkach naszego działania.

Ponieważ znaczenie słowa „ryzyko” pojmowane jest nie tylko w kategoriach naukowych, ale także w języku potocznym, zdaniem autorów, niezbędne jest przedstawienie definicji wykorzystanej na potrzeby planowania strategicznego dóbr inwestycyjnych.

Aby przedstawić ryzyko w rozumieniu potocznym posłużono się definicjami słownikowymi i encyklopedycznymi:

²³ Willet A.H., *The Economic Theory of Risk Insurance*, Filadelfia 1951.

²⁴ Bizon-Górecka J. (red.), *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – formułowanie i implementacja strategii reakcji na ryzyko*, w: *Ryzyko, Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz 2000.

1. ryzyko – [niem. – risiko, włoski – risico] możliwość zysków i strat towarzysząca jakiejś czynności, niebezpieczne przedsięwzięcie.²⁵
2. ryzyko – możliwość niepowodzenia, porażki, straty; przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, wątpliwy²⁶.
3. ryzyko – w prawie cywilnym niebezpieczeństwo powstania szkody²⁷.

T.T. Kaczmarek²⁸, prowadząc rozważania nad pojęciem ryzyka stwierdza, że ryzyko wynikające z faktu podejmowania decyzji dotyczących przyszłości oznacza brak pewności przyszłych wyników. Niepewnością nazywa zjawiska, które mają wpływ na działanie podmiotu gospodarczego, niezależnie od jego woli. Ryzyko jest definiowane jako możliwość niepowodzenia, wynikająca z zaistnienia zdarzeń, których nie można było przewidzieć, ani im w pełni zapobiec; czyli o ryzyku mówimy tylko wtedy, gdy następstwa są niepewne. Podejmowanie ryzyka jest działaniem na osiągnięcie określonego celu, ale niepodejmowanie działań także może prowadzić do zaistnienia ryzyka. Pojęcie ryzyka zawiera w sobie deficyt informacji umożliwiających pewne osiągnięcie celu działania.

Pojęcie „ryzyka” w rozumieniu ryzyka gospodarczego najbardziej rozbudowała nauka rachunkowości i finansów. Ryzyko kojarzone jest nie tylko z punktu widzenia zagrożenia stratą finansową dla organizacji. D. Begg²⁹ charakteryzuje ryzykowne działanie dwoma cechami: prawdopodobieństwem wystąpienia określonego, lecz niekoniecznie negatywnego wyniku oraz skalą zmienności wszystkich możliwych wyników. W odniesieniu do wyborów inwestycyjnych D. Begg rozpatruje wybór między ryzykiem a zyskiem. W podejściu ekonomiczno-finansowym wyróżnia się przedsiębiorstwa wysokiego i niskiego ryzyka. W przedsiębiorstwie wysokiego ryzyka występuje wiele nieudanych przedsięwzięć i każde z nich wpływa w sposób znaczący na obniżenie zysku. W przedsiębiorstwie niskiego ryzyka nie udają się tylko nieliczne przedsięwzięcia, a w przypadku niepowodzenia ich wpływ na zysk nie będzie znaczący.

²⁵ Pod red. Z. Rysiewicza UW, *Słownik wyrazów obcych*, PIW, Warszawa 1954.

²⁶ Oprac. redakcyjne *Słownik współczesnego języka polskiego* Przegląd Reader's Digest, Warszawa 1998.

²⁷ Pod red. Kofman J., *Encyklopedia popularna PWN*, PWN Warszawa 1993.

²⁸ Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.

²⁹ Begg D., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2003.

W typowym podejściu ekonomiczno-finansowym ryzyko definiowane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegoś negatywnego zjawiska w działalności gospodarczej. E.F. Brigham³⁰ wydziela i określa trzy rodzaje ryzyka:

- ryzyko wyłączone, indywidualne,
- ryzyko spółki albo wewnętrzne firmy,
- ryzyko rynkowe albo beta.

Według tej definicji w odniesieniu do dóbr inwestycyjnych ryzyko ma związek z producentem i produktem. Ryzyko wyłączone obciąża jedynie dane dobro inwestycyjne i mierzone jest zmiennością oczekiwanego dochodu w perspektywie planu strategicznego. Ryzyko spółki (producenta dóbr inwestycyjnych) mierzone jest przez wpływ zakupu dobra inwestycyjnego na zmienność dochodów firmy. Ryzyko rynkowe jest to ta część ryzyka związanego z zakupem dobra inwestycyjnego, której nie można wyeliminować przez zróżnicowanie portfela.

Nie zawsze ryzyko finansowe przedsiębiorstwa kojarzone jest z ryzykiem jego działalności. D. Myddelton³¹, analizując problem ryzyka rozpatruje odrębnie ryzyko finansowe, związane ze źródłami finansowania oraz ryzyko działalności odnoszące się bezpośrednio do tego, co firma realizuje. Ryzyko wymaga od zarządzających ustalenia pewnego marginesu błędu, który pokryje ewentualne straty będące następstwem owego ryzyka. Odnosi ponadto ryzyko w dłuższym horyzoncie czasowym do niepewnej przyszłości, podaje pięć czynników niepewności płynących z otoczenia firmy:

1. niepewność wynikająca z jednoasortymentowego profilu produkcji,
2. niepewność wynikająca z trudności dokonywania prognoz sprzedaży,
3. niepewność kosztów wytwarzania w przypadku zmian technologicznych,
4. niepewność w przypadku zmiany kierownictwa wyższych szczebli zarządzania,
5. niepewność wynikająca ze zmian w polityce gospodarczej.

Przedsiębiorstwo musi oceniać, identyfikować i analizować, z punktu widzenia zagrożenia dla celów własnej organizacji, zarówno ryzyko pochodzące z zewnętrznych, jak i wewnętrznych źródeł³². M. Marcinkowska rozgranicza ryzyko, z jakim spotykają się przedsiębiorstwa w tradycyjnym ujęciu na: operacyjne (business risk), finansowe (financial risk), całkowite przedsiębiorstwa (total

³⁰ Brigham E.F., *Fundamentals of Financial Management University of Florida* 1992, tłum. polskie, PWE 1996.

³¹ Myddelton D. *Accounting and Financial Decisions*, Cambridge Business Project, New edition 1992, tłum. Polskie PWE, Warszawa 1996.

³² Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.

corporate risk). Podaje, że pomiar ryzyka dla celów zarządzania nim może być dokonywany wartościowo lub opisowo i skłania się do usystematyzowania ryzyka w postaci „rankingu ryzyka” będącego podstawą decyzji przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do dóbr inwestycyjnych problem niepewności ma znacznie głębsze korzenie, nie dotyczy tylko zachowań konkurentów, lecz głównie niepewność producenta związana jest pozycją konkurencyjną użytkowników.

Na użytek planowania strategicznego produkcji dóbr inwestycyjnych występuje potrzeba określenia niepewności na poziomie ryzyka innej spółki – użytkownika dóbr inwestycyjnych.

Charakter analizy tak ujętego ryzyka różni się od ryzyka własnej organizacji zarówno pod względem możliwości jego rozpoznania, wpływu na podejmowane decyzje, jak również uczestnictwa w zarządzaniu. Z tego powodu nie można zastosować prostych ekstrapolacji naukowych definicji ryzyka oraz metod jego pomiaru do planowania strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych, ponieważ jego charakter jest względnie odosobniony, umiejscowiony jedynie w obszarze współzależnym dla obu organizacji.

Najbliższe definicji niepewności związanej z planowaniem produkcji dóbr inwestycyjnych, a ściślej mówiąc z ryzykiem nietrafionych decyzji i w konsekwencji utrzymywania w gotowości czynników produkcji w horyzoncie planu strategicznego, jest podejście P. Pelikana i O. Kýna³³. Uważają oni, że przyszłość przedsiębiorstwa produkcyjnego zależy nie tylko od stosunków wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także od rozwoju przedsiębiorstw mających wpływ na poziom popytu. Jednak prognozy tego co dzieje się w innych przedsiębiorstwach są o wiele mniej trafne, niż tego co dotyczy własnej organizacji. Każda decyzja, w tym również planistyczna, którą trzeba wydać na podstawie niepewnej prognozy jest obciążona ryzykiem. Prognozy są tym mniej pewne, im dłuższego okresu dotyczą. Występuje przy tym znaczne czasowe opóźnienie w pozyskiwaniu informacji o tym co dzieje się w innych przedsiębiorstwach, a ma to zasadnicze znaczenie dla tworzenia planów własnej organizacji. K. Oblój, M. Sosnowski³⁴ postrzegają niepewność jako jedną z trzech zmiennych, która zmusza firmy do zbierania i analizy informacji z otoczenia. Pogląd ten stanowi uszczegółowienie ekonomicznego podejścia do otoczenia, które traktuje owo otoczenie jako

³³ Kýn O., Pelika P., *Cybernetyka a ekonomia*, PWE, Warszawa 1967.

³⁴ Oblój K., Sosnowski M., *Konkurencja i strategie firm*, Mat. Konf. Raport o zarządzaniu, Warszawa 1998.

zasadniczą zmienną, zaś w rozumieniu nauk o zarządzaniu, badania prowadzane są także wokół zmiennych sytuacyjnych.

Niepewność, która wynika z braku wiedzy o skutkach inwestowania, rodzi ostrożność i ograniczanie wydatków inwestycyjnych, dlatego producent dóbr inwestycyjnych w praktyce śledzi napływające do niego zamówienia w następującej skali rozpoznawczej:

- **brak zamówień** – tylko konserwacja eksploatowanych przez użytkownika urządzeń – brak środków inwestycyjnych, brak potrzeb,
- **zamówienia remontowe** – dotyczące części zamiennych i podzespołów – ograniczone środki inwestycyjne, ograniczone potrzeby inwestowania,
- **zamówienia inwestycyjne** – nowe dobra inwestycyjne – sytuacja finansowa użytkownika stabilna.

Napływające zamówienia, z roku na rok, tworzą zbiór danych statystycznych, które producent dóbr inwestycyjnych wykorzystuje jako założenia do planu strategicznego wynikającego z doświadczenia lat ubiegłych (por. schemat 19). Bez kontaktu z użytkownikami tych dóbr, producent może jedynie intuicyjnie, na podstawie wiedzy z lat ubiegłych, zaplanować i utrzymywać swoją gotowość techniczną w określonej strukturze produkcji. Ryzyko nietrafionych planów strategicznych w takim przypadku jest jednak bardzo duże, stąd poszukuje się możliwości jego ograniczenia.

Niepewność producenta dóbr inwestycyjnych, która jest związana z ryzykiem użytkownika może zostać ograniczona, może zostać także ograniczony poziom ryzyka inwestowania w produkcję drogą analizy pozycji konkurencyjnej użytkownika dóbr oraz pomiarem, metodą wrażliwości, jego planów inwestycyjnych, co jest przedmiotem rozdziału 14.

4. Prognozowanie, programowanie i planowanie jako instrumenty kształtowania przyszłości przedsiębiorstwa

Prognoza to twierdzenie o przyszłości, przewidywanie przyszłych faktów, zdarzeń oparte na uzasadnionych przesłankach³⁵. Dobre zasilanie wejścia do tego procesu pozwala na podejmowanie prób przewidywania przyszłych zjawisk.

Prognozy zaliczane są do analitycznych metod makrootoczenia, a ich cechami właściwymi są³⁶:

- wykorzystywanie dorobku nauki do formułowania prognozy,
- odnoszenie się do określonej przyszłości,
- empiryczna weryfikacja,
- efekt niepewny, ale akceptowalny.

Istotą prognozy jest sąd o zajściu pewnego zdarzenia w określonym czasie, z pewnym prawdopodobieństwem. Tym różni się prognoza od planu, choć oba te pojęcia dotyczą przyszłości. Plan jest bowiem (niezależnie jakiego typu: jednorazowy, trwale obowiązujący) szczegółowym przebiegiem działań i zbiorem decyzji wykorzystywanych w procesie kierowania, zmierzających do uzyskania założonego efektu³⁷. Prognoza nie oznacza wyboru, jest jedynie przewidywaniem przyszłych zdarzeń.

Programowanie to proces związany także z kształtowaniem przyszłości. Programem nazywamy najczęściej wynik prognozowania. A. Filasiewicz³⁸ prowadząc rozważania na temat programowania cytuje definicje tego pojęcia przytaczane przez różnych autorów. Według K. Secomskiego programowaniem nazywamy „opracowanie kompleksowe wewnętrznie zgodnych celów, zadań i środków realizacyjnych, składających się na całość ustaleń i wytycznych praktycznego działania w danym etapie polityki społeczno-ekonomicznego rozwoju”. T. Pietrkiewicz określa programowanie jako wyznaczanie celów i środków ich zaspokajania”. W literaturze spotkać także można pojęcie programowania optymalizacyjnego, utożsamianego z zastosowaniem metod matematycznych optymalizacji. Uwzględniając wieloznaczność słowa „program”, A. Filasiewicz,

³⁵ *Encyklopedia Popularna PWN*, PWN, Warszawa 1997.

³⁶ Praca zbiorowa pod red. M. Cieślak, *Prognozowanie gospodarcze*, PWN, Warszawa 1999.

³⁷ Stoner J. A. F. Freeman R.E., Gilbert D.R. *Kierowanie* „...tamże

³⁸ Filasiewicz A., *Prognoza, program, plan*, WP, Warszawa 1977.

nawiązując do pojęcia programu traktowanego jako program rozwoju, stosuje określenie, że jest to „kompleks wewnętrznie zgodnych celów, zadań i środków realizacji, opracowany przy zastosowaniu określonego kryterium, z uwzględnieniem wysuniętych koncepcji, przyjętych założeń i ograniczeń”. Program więc jest już dokonaniem wyboru, jest to kolejne przybliżenie, ze wskazaniem konkretnych kierunków działania.

W literaturze przedmiotu mówimy o **planie** w kontekście konkretnych zamierzeń, które chcemy zrealizować, układzie zadań i kolejności ich wykonywania, o programie prac czy też o zarysie, szkicu. Mówimy też o planie gry, który w ścisłym sensie rozpatrywać można jako wypracowany kierunek działania, ale w sensie bardziej powszechnym jako plan ataku obliczony na sukces, co w przypadku działań gospodarczych oznaczać może przykładowo zwiększenie sprzedaży i zysków³⁹.

Korzystając z obu zbieżnych definicji, dla celów niniejszej pracy planem nazywać będziemy dokument lub zbiór dokumentów określający szczegółowy kierunek, w jakim zmierza przedsiębiorstwo. Słowo „planowanie” rozpatrywane może być w różnym kontekście i związkach jako np.: planowanie działań, planowanie zmian strategicznych, planowanie poprzez scenariusze, planowanie procesów produkcyjnych, planowanie kariery, zaopatrzenia czy siły roboczej. W działalności gospodarczej plan opracowywany jest w postaci dokumentu o charakterze obligatoryjnym na różne przedziały czasowe i podlega aktualizacji.

Według interpretacji H. Kreikebauma⁴⁰ planowanie, w szerokim zakresie, jest to działalność wewnątrz organizacji, polegająca na opracowaniu różnych wariantów decyzyjnych i dokonaniu wyboru jednego z nich, oznacza kolejność wykonywania zadań i nawiązuje do łacińskiego znaczenia słowa „plan”. „Planowi” przeciwstawić można pojęcie improwizacji jako działania *ad hoc*, bez planu, działania przypadkowego. H. Kreikebaum planowaniu przypisuje trzy wyróżniki treściowe, a mianowicie:

1. ogólne zajmowanie się przyszłością,
2. sprawdzanie alternatyw postępowania w odniesieniu do sytuacji przyszłej,
3. wybór jednego z alternatywnych rozwiązań w procesie podejmowania decyzji.

³⁹ Oprac. redakcyjne *Słownik współczesnego języka polskiego*, Przegląd Reader's Digest, Warszawa 1998.

⁴⁰ Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996 – autor odwołuje się do H. Weber, *Die Spannweite des betriebswirtschaftlichen Planungsbegriffs*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung” 1964, t. 16, s. 716-724.

Na tym tle można rozważać złożoność pojęcia „planowanie” zarówno *w sensu largo*, jak i *sensu stricto*. Nie obejmuje ono bowiem jednej czynności, którą należy wykonać, zawiera w sobie definiowanie celów organizacji, określenie strategii ich osiągnięcia oraz przygotowanie planów koordynujących działania. Wielu autorów reprezentuje podobne poglądy na temat planowania (J.A.F. Stoner⁴¹, H. Kreikebaum⁴², D.F. Abbel⁴³, K. Oblój⁴⁴, A. Tokarz⁴⁵), które syntetycznie można ująć jako „określanie celów i sposobu ich osiągnięcia”⁴⁶. Dla każdej dziedziny działalności ekonomicznej, dla której opracowuje się plan, ważne jest, aby jego forma nie była sprzeczna z podstawowymi warunkami umożliwiającymi tę działalność.

Plan należy rozpatrywać także jako zbiór decyzji, konkretnych posunięć i podejmowanych działań. Musi on także zawierać określenie celów i środków do jego realizacji i, jako taki, jest bezpośrednim narzędziem wpływającym i kształtującym przyszłość gospodarczą przedsiębiorstwa. Trzeba tu zwrócić uwagę na ekonomiczną funkcję planu. Jest on w fazie realizacji weryfikacją zarówno przyjętych ustaleń prognostycznych, jak i założonych programów rozwojowych w sensie gospodarności.

Skoro planowanie w przedsiębiorstwie jest pojęciem dotyczącym gospodarności, to możemy mówić, że proces planowania jest procesem ekonomicznym. Pojęcie „procesu” jest równie często używane w literaturze przedmiotu. J.A.F. Stoner⁴⁷ definiuje „proces” jako systematyczny sposób postępowania. Biorąc pod uwagę, że słowo to pochodzi od łacińskiego „processus”, co oznacza postępowanie, można też „proces” określić jako kolejną zmianę stanu lub związek następujących po sobie stadiów rozwoju, które składają się na nieprzerwany, jednolity ruch rozpoznający i określający drogę do przyszłości. Proces planowania jest więc każdorazowo zmienny wraz upływem czasu, bowiem powstają nowe możliwości i nowe uwarunkowania. Można go postrzegać jako ciąg weryfikowalnych działań podejmowanych ze względu na osiągnięcie celów. W literaturze chętniej definiuje się pojęcie „procesu” w połączeniu ze słowami rozszerzającymi jego treść.

⁴¹ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*tamże.

⁴² Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996 r.

⁴³ Abbel D.F., *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext Warszawa 2000.

⁴⁴ Oblój K., *Strategia organizacji*, ...tamże.

⁴⁵ Praca zbiorowa, *Strategie w biznesie*, w: Tokarz A., *Jak działać sprawniej?* Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993.

⁴⁶ Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

⁴⁷ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*,...tamże.

Wyszczególnia się więc proces zarządzania, proces przetwarzania, proces komunikacji, proces technologiczny, proces produkcji i inne.

Proces planowania ma więc wymiar:

- a) ekonomiczny, związany z celową i planową działalnością gospodarczą; celową – ponieważ służy zaspokojeniu potrzeb uczestników rynku, np. w przypadku rynku dóbr inwestycyjnych zaspokajamy ich potrzeby, zaś planową – ponieważ decyzje nakierowane na cele powinny być racjonalne z punktu widzenia ekonomicznego, co oznacza takie ich zaplanowanie, by przy minimum wysiłku i optymalnie rozmieszczanych środkach osiągnąć zakładany efekt,
- b) strategiczny, powiązany ze strategicznym zarządzaniem, jako jego podstawowy etap określenia przyszłości gospodarczej przedsiębiorstw.

Planowanie jako proces postrzegane jest w postaci najbardziej złożonej, nie tylko jako ustalanie celów, ale także jako wybór wariantu i określenia najlepszych działań zapewniających jego realizację. Z takim poglądem spotkać się można w podręcznikach wielu autorów traktujących planowanie jako nieodzowną część procesu zarządzania, w tym w rozumieniu szkoły planistycznej H.I. Ansoffa, R.L. Ackoffa, J.L. Bowera oraz w publikacjach J.A.F. Stonera, S.P. Robbinsa, P. Druckera i innych. Akcentuje się przy tym ważność funkcji planowania dla innych etapów procesu zarządzania.

Współcześnie pojmowany proces planowania strategicznego rozpatrywany jest jako działanie ciągłe, zaś plan nie ma wymiaru skończonego i zamkniętego. Zmienność otoczenia i wynikające z tego nowe uwarunkowania powodują konieczność stałego weryfikowania planów strategicznych. Oznacza to, iż proces planowania strategicznego oraz kontrolowania postępów jego realizacji powinny być realizowane równolegle, bo tylko wtedy względnie szybko skorygować można odchylenia wywołane zmieniającymi się warunkami w otoczeniu.

5. Planowanie jako faza cyklu zorganizowanego

Planowanie jako nieodłączny element cyklu zorganizowanego działania rozpatrywany jest właściwie od początku nauk organizacji zarządzania. Jedną z najstarszych wersji tej zasady sformułował H. Le Châtelier na podstawie prac Ch. Barnarda, gdzie cykl ten składał się z pięciu etapów, które należało realizować kolejno po sobie, jeżeli działanie miało być dobrze zorganizowane⁴⁸.

Owe etapy to:

1. ustalenie celu działania, wyraźnego i ściśle określonego,
2. dokonanie szczegółowego i dokładnego przeglądu istniejących warunków oraz środków jakimi dysponujemy, służących do osiągnięcia tego celu,
3. przygotowanie dokładnego planu zamierzeń i działań, które spowodują osiągnięcie celu, przy wykorzystaniu odpowiednich środków w optymalnych warunkach,
4. skrupulatne wykonanie planu,
5. kontrola osiągniętych wyników poprzez porównanie efektów z zamierzonym celem, wyciągnięcie wniosków, wprowadzenie poprawek dotyczących celu, warunków, środków, planu działania, jego realizacji i kontroli.

Ujmowanie planowania jako fazy działania zorganizowanego jest charakterystyczne dla całego dorobku teorii organizacji i zarządzania⁴⁹ z tym, że w kolejnych etapach jej rozwoju funkcje zarządzania były podporządkowane zwykle aktualnym potrzebom gospodarczym. Dawniej charakterystyczne dla planowania było rozdrobnienie, dziś wymagane jest widzenie syntetyczne, niezbędne dla dalszego rozwoju.

Kierunek naukowej organizacji pracy stworzony przez F.W. Taylora – praktyka z przygotowaniem technicznym⁵⁰, z widocznym wkładem H.L. Ganta, F. i L. Gilbretów, H. Emersona⁵¹ (lata: 1890-1930), miał na celu podwyższenie sprawności pracowników drogą zwiększania wydajności pracy. Stworzył też pierwszy system motywacji do podwyższonych norm pracy, tzw. system

⁴⁸ Le Châtelier H., *Filozofia systemu Taylora*, Warszawa 1926; Pszczołowski T., *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, PWE, wyd. V, Warszawa 1976.

⁴⁹ Praca zbiorowa por red. Koźmińskiego A.K., *Współczesne teorie organizacji*, PWE, Warszawa 1983.

⁵⁰ Taylor F.W., *Principles of scientific management*, Chicago 1911.

⁵¹ Emerson H., *Dwanaście zasad wydajności*, Komitet Wykonawczy Zrzeszeń naukowej Organizacji Pracy w Polsce, Warszawa 1925.

różnicowych stawek akordowych. Według tego podejścia czas miał zasadnicze znaczenie w planowaniu ilości produkcji. Usprawnienia decydujące o wzroście wydajności pracy badane były poprzez pomiar elementów składowych.

Naukowa organizacja pracy podkreśla dobitnie kontekst ekonomiczny funkcji zarządzania, w tym szczególnie planowania. Gospodarowanie pojmowane jest bowiem jako działalność celowa i planowa; celowa – bowiem ma na celu zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, a planowa – ponieważ planowanie z punktu widzenia racjonalności spełnia kryteria ekonomiczne.

Z chronologicznego punktu widzenia szkołę klasyczną naukowej organizacji pracy uważa się za pierwszą. Jednakże prawie równocześnie działali twórcy szkoły administracyjnej, m.in. H. Fayol, C.H. Gulick i inni. Według J. Rokity⁵² prace Taylora i wielu innych klasyków organizacji i zarządzania mają znaczenie fundamentalne i stanowiły podstawę, na której nawarstwiano nowsze teorie. Rozwój następował poprzez pragmatyczne, empiryczne i dedukcyjne zajmowanie się człowiekiem i jego pracą, co ma miejsce praktycznie do dziś.

⁵² Rokita J., *Materiały konferencyjne*, TNOiK o/Śląski, Katowice 1989.

6. Planowanie jako funkcja zarządzania

Planowanie i jego wynik – plan jest punktem wyjścia klasycznego procesu zarządzania. Zarówno w orientacji krótkoterminowej, jak i długoterminowej plan traktowany jest jako dokument zawierający, między innymi, wyznaczanie celów i określający ogólne sposoby postępowania dla całego przedsiębiorstwa.

Teoretycy szkoły naukowej organizacji pracy, szkoły klasycznej i częściowo behawioralnej (E. Mayo, J.G. March, H. Simon, Ch.I. Barnard, F.J. Roethlisberger i inni) przypisują planowaniu, jako pracy intelektualnej, funkcję pierwotną i w pewnym sensie nadrzędną w całym procesie zarządzania. W kolejnych etapach rozwoju nauk organizacji i zarządzania przypisywano planowaniu różną ważność, relatywnie do przeważającego nurtu wiedzy.

Z punktu widzenia niniejszej rozprawy znaczenie ma wyodrębnienie przez H. Fayola i innych, pięciu podstawowych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem, a mianowicie: planowania, organizacji, rozkazowania, koordynacji i kontroli⁵³. Planowanie jawi się tu jako pierwotna funkcja realizowana w procesie zarządzania, a wszystkie pozostałe wymienione, pod względem kolejności, sugerują pewną ich hierarchię ważności. Analizując dorobek szkoły klasycznej teorii organizacji, można zauważyć podniesienie rangi planowania poprzez uznanie jego roli jako funkcji zarządzania całym przedsiębiorstwem, a nie tylko w kontekście wzrostu produkcji.

Z dzisiejszej perspektywy ocenia się, że na początku XX wieku, głównie za sprawą M.P. Follet⁵⁴, zwrócono uwagę na osiąganie sukcesów organizacji poprzez działania grupowe i stosunki międzyludzkie w strukturach organizacyjnych. Kierunek ten znany jako szkoła behawioralna (organizational behavior) spowodował przewartościowanie dotychczasowego klasycznego podejścia poprzez funkcje zarządzania na rzecz integracji potrzeb pracowników z ekonomicznymi celami organizacji.

Według tego podejścia planowanie jako funkcja zarządzania zostało rozbudowane o elementy społeczne potrzeb członków organizacji. Planować należy nie tylko procesy techniczne i ekonomiczne, ale również procesy społeczne. Należy przewidywać zachowania społeczno-ekonomiczne. Skuteczność planowania

⁵³ Fayol H., *Allgemeine und industrielle Verwaltung*, Berlin 1929.

⁵⁴ Follet M.P., *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Longmans Green, Londyn 1918.

kojarzona była z przyjęciem właściwych założeń w motywacji pracowników. Ponadto po raz pierwszy w planowaniu długookresowym zaczęto analizować wzajemne zależności występujące wewnątrz organizacji z tym, co działo się w jej otoczeniu. Kontekst kulturowy funkcji zarządzania zaczął zyskiwać na znaczeniu.

Na postępujące zmiany w teorii zarządzania zawsze wywierały wpływ znaczące zdarzenia życia gospodarczego. Również czas wojen pokazuje nowe zjawiska i problemy konieczne do rozwiązania. Mniej więcej od początku II wojny światowej zaznaczyło się poszukiwanie zasad zarządzania fabrykami, które były już o wiele bardziej złożonymi organizacjami niż te z przełomu XIX i XX wieku.

Druga wojna światowa połączyła wiedzę naukowców rozmaitych dziedzin. Wykreowali oni, nie tylko na potrzeby wojny, matematyczną szkołę przydatną dla zarządzania („Management science”). Wykorzystywano w niej matematyczne metody budowania modeli, analizy i rozwiązywania problemów zarządzania (badania operacyjne). Rozwój badań operacyjnych okazał się być bardzo przydatny przy wykorzystaniu komputerów do rozwiązywania złożonych problemów opisywanych dużą ilością liczb i koniecznością wykonania wielu obliczeń. Według M.G. Richardsa i P.S. Greenslowa⁵⁵ nauki behawioralne wraz z badaniami operacyjnymi są elementami matematyzującej nauki o zarządzaniu w sensie „Management science”.

Szkola ilościowa zastosowała „techniczne” podejście do kategorii czasu. Zastosowanie modeli matematycznych i komputeryzacji umożliwiło rozwój prognozowania, tj. przewidywania przyszłości procesów na podstawie teraźniejszości i przeszłości, zaś planowanie długookresowe zaczęło wykraczać poza pięć lat. Niestety, rozwój badań operacyjnych, w ramach których rozwijane były metody ilościowe prognozowania, nie przyniósł znaczących efektów.

Wydłużenie horyzontu czasu nawet w oparciu o matematyczne wsparcie decyzji nie wyczerpuje wszystkich aspektów planowania, pomija znaczenie ludzi i związków między nimi, a także zachowania interakcyjne przedsiębiorstwa z otoczeniem w procesie społecznego gospodarowania. Technika informacyjna skróciła czas i zmniejszyła koszty, powiększyła zasięg swojego działania i zwiększyła dokładność komunikacji, ale zwiększyła też świadomość złożoności planowania strategicznego. Można więc powiedzieć, że technika informacyjna obniżyła bariery na rynku i zwiększyła konkurencję oraz rolę wiedzy i konieczność

⁵⁵ Richards M.G, Greenslow P.S., *Management Decision Making*, Irvin Homevood 1967.

rozpoznania ryzyka współczesnego gospodarowania⁵⁶. Proces ten wciąż trwa i jego znaczenie będzie narastało w przyszłości.

Podejście systemowe w teorii zarządzania zarysowało się mniej więcej od połowy lat pięćdziesiątych, aczkolwiek można określić jego wcześniejsze związki z socjologiczną teorią organizacji. Pogląd, że organizacja jest systemem składającym się z wzajemnie powiązanych i uwarunkowanych części powoduje konieczność sieciowego analizowania otoczenia i organizacji oraz poszukiwania istotnych związków i ograniczeń⁵⁷. Wpływ otoczenia na organizację w nauce zarządzania ugruntował wiele nowych pojęć, takich jak: *podsystemy* (np. wydział jest podsystemem zakładu, który jest podsystemem przedsiębiorstwa), *systemy otwarte i zamknięte* (przedsiębiorstwo produkcyjne jako system otwarty, jednostka wojskowa jako system zamknięty), *granice systemu* (odgrodzenie od otoczenia – nieuwzględnianie interesów otoczenia; aktualnie panuje pogląd, że w systemach otwartych granice te łamią się pod wpływem czynników zewnętrznych chroniących interesy osób spoza systemu, np. ochrona środowiska), *synergia* (współdziałanie w celu poprawy efektywności), *przepływ* (na wejściu dla przedsiębiorstwa produkcyjnego są np. surowce, na wyjściu wyroby).

W podejściu systemowym reprezentatywne są dwie podstawowe dyscypliny⁵⁸: teoria systemów ogólnych oraz analiza systemowa. Każdy system wymaga elementów kontroli, w których informacje o wynikach działania pozwolą korygować funkcjonowanie systemu (*sprzężenie zwrotne*). Kierunek systemowy w teorii organizacji wyzwolił dynamiczne ramy dla analiz i ujmowania planowania działań i przewidywania skutków w długookresowej perspektywie oraz przyczynił się do nowego spojrzenia na proces planowania i kontroli strategicznej⁵⁹. H. Steinmann, porównując planowanie w koncepcji klasycznej i zrewidowanej stwierdza, że sprawne zarządzanie wymaga systemowego ujęcia procesowego – planowanie jest zawsze selektywne i prowizoryczne i jako proces trwa ciągle, aż do końca realizacji, jest w tym procesie coraz bardziej uszczegółowiane i skonkretyzowane. W koncepcji klasycznej występował bowiem podział na planowanie, fazę realizacji (wdrożenia) i kontrolę. Procesy te były realizowane sekwencyjnie po sobie, a kontrola w trakcie realizacji generowała sygnały

⁵⁶ Fredriksson C., *Rozwój regionalny w świecie globalnej konkurencji*, Mat. Konf. Zarządzanie regionem, WSPiZ Warszawa 1997.

⁵⁷ Luhmann N., *Socjologisches Aufklärung*, Bd. 1,3, Aufl. Opladen 1972.

⁵⁸ Praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, J. Trzeciackiego, *Organizacja i zarządzanie zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986.

⁵⁹ Steinmann H., *Kontrola strategiczna – nowe podejście*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania PW Nr 2/53, Wrocław 1990.

korygujące do etapu pierwszego – planowania. Dziś proces planowania jest ciągle i towarzyszy realizacji. Równolegle prowadzenie procesu planowania i wdrożenia, przy ciągłej kontroli pozwala na stałe monitorowanie sytuacji i generowanie właściwej reakcji korygującej plany i realizację. Kontrola strategiczna nie jest końcowym krokiem w procesie zarządzania strategicznego, jest procesem współbieżnym do planowania i realizacji.

Analizując ewolucję planowania jako funkcji zarządzania, trudno jest precyzyjnie określić jego punkty zwrotne, również wielu uczonych prowadzi rozważania systematyzujące teorię organizacji i zarządzania. M.W. Jerzak skłania się do zastąpienia nazwy „teoria systemów” nazwą „teorie systemowe” ze wskazaniem, że chodzi o systemy organizacji i zarządzania. Oddziela również szkoły współczesne od szkół klasycznych⁶⁰ z chwilą nastania nurtu empirycznego (menedżeryzmu) reprezentowanego przez m.in. M. Portera, P.P. Druckera, W.H. Newmana, E. Petersena, D.C. Millera, G.H. Symonsa, H. Konntza, C. Donnela.

Schemat 2 ilustruje strukturę procesu zarządzania w rozumieniu współczesnym i wskazuje na interakcyjną pozycję planowania w tym procesie. Jest to w zasadzie podstawowa ilustracja dotycząca tej problematyki pokazująca jednocześnie systemową możliwość kształtowania wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi fazami procesu zarządzania. Należy tu podkreślić, że w ujęciu systemowym występuje równoważność funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli. Należy traktować je jako współzależne, a proces zarządzania polega na koordynowaniu tych funkcji w aspekcie społecznym i ekonomicznym, osiągnięcia efektywności w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa.

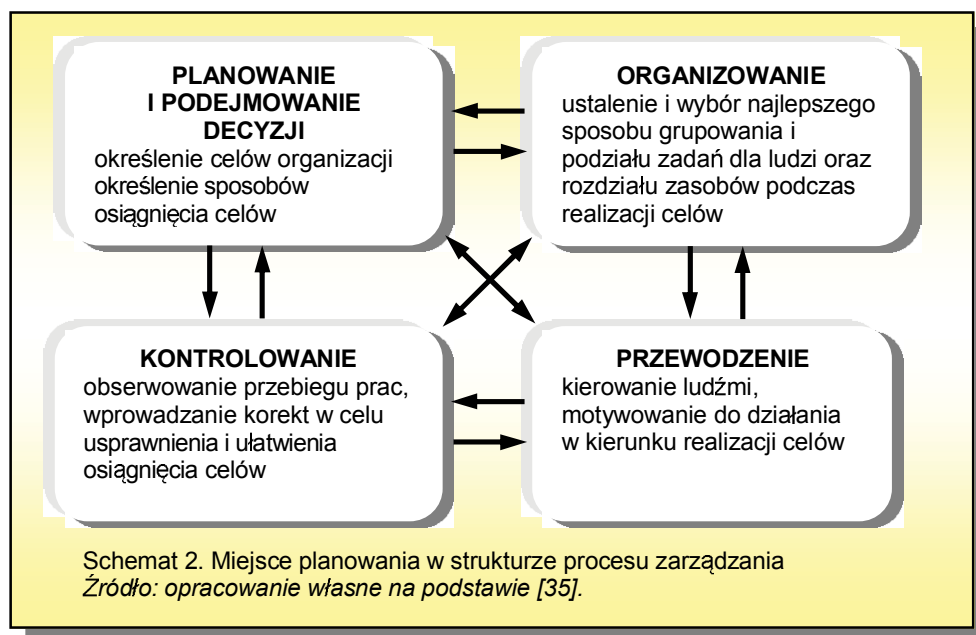
Planowanie i podejmowanie decyzji jest początkiem drogi, ale równocześnie elementem „koła procesu zarządzania”. Zmiany wywoływane procesem zarządzania generują interakcje, których wpływ na poszczególne fazy jest nieznany na jego początku, ale powinien być uwzględniany w trakcie realizacji poszczególnych faz. Każda z nich może bowiem spowodować wystąpienie określonej siły o zwrocie wspierającym lub hamującym skuteczność i sprawność procesu zarządzania.

Współczesne sytuacyjne i systemowe rozumienie zarządzania dopuszcza jednak przesuwanie akcentów na poszczególne funkcje procesu zarządzania w zależności od aktualnego znaczenia kontekstu sytuacji. Przykładowo M. Holstein-Beck⁶¹ widzi potrzebę zmian w treści i hierarchii ważności funkcji

⁶⁰ Jerzak M.W., *System nauk o organizacji i zarządzaniu*, Materiały Konferencyjne TNOiK o/Śląski, Katowice 1989.

⁶¹ Holstein-Beck, *Materiały Konferencyjne*, Wyd. TNOiK o/Śląski, Katowice 1988.

zarządzania, stawiając kierowanie ludźmi przed planowaniem, organizowaniem, kontrolą i wprowadzaniem zmian. Uważa bowiem, że w miarę wzrostu poziomu wykształcenia pracowników, ich aspiracji i dążenia do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, funkcja kierowania ludźmi staje się najważniejsza.



Proces planowania i podejmowania decyzji wymaga bodźców uruchamiających go. W. Kieżun⁶², pokazując w ujęciu systemowym, cybernetycznym i dynamicznym składowe procesy planowania w przedsiębiorstwie, wyróżnia: wejście, proces planowania i wyjście. W takim ujęciu proces planowania jest zasilany informacjami wejściowymi, zaś na wyjściu uzyskujemy plany działania o różnym stopniu szczegółowości, dotyczące różnych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W. Kieżun agreguje informacje wejściowe w cztery grupy zasileniowe⁶³:

- informacje wykorzystywane przez uczestników ze źródeł: analizy konkurentów, hipotez, istniejącej strategii,
- preferencje kierownictwa będące następstwem zarówno jego profesjonalizmu, jak i wycucia sytuacji, intuicji, „zmysłu przewidywania”,
- preferencje uczestników procesu planowania będące wyrazem ich kreatywności, zdolności analitycznych, umiejętności właściwego kojarzenia faktów,

⁶² Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.

⁶³ Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*,... tamże.

- kulturę organizacyjną, czyli stosowane w danej organizacji metody podejmowania decyzji, także preferencje i stosowane normy oraz wartości.

Wyodrębnienie elementów „wejścia” i „wyjścia” oznacza, iż system organizacyjny podlega ciągłym zmianom wraz z narastającą zmiennością i złożonością otoczenia. Wnętrze systemu organizacyjnego traktowane jako „czarna skrzynka” wymaga kompleksowego, systemowego i sytuacyjnego spojrzenia oraz systematycznego, ciągłego procesu uczenia się zmian.

Wydaje się celowe zaakcentowanie tych elementów wejścia, na które zwracają szczególną uwagę współcześni uczeni zajmujący się problematyką zarządzania. A. Sopińska⁶⁴ pisze: „ryzyko, niepewność, niestabilność i burzliwość stały się immanentnymi cechami współczesnego otoczenia konkurencyjnego” i dalej: „niezbędnym stała się umiejętność przewidywania i rozpoznawania przyszłości oraz oceniania własnych możliwości i potencjału na tle konkurencji”. Oznacza to konieczność zasilania procesu planowania w bieżące informacje o stanie i zmianach w otoczeniu. Muszą one znaleźć odzwierciedlenie nie tylko w samym procesie budowania planu, ale także w trakcie realizacji zapisanych zamierzeń. Bez nich plan staje statyczny i w praktyce będzie to dokument trudny do wykorzystania.

Faza budowy planu wymaga, według W. Kieżuna⁶⁵, ustalenia trzech elementów składowych:

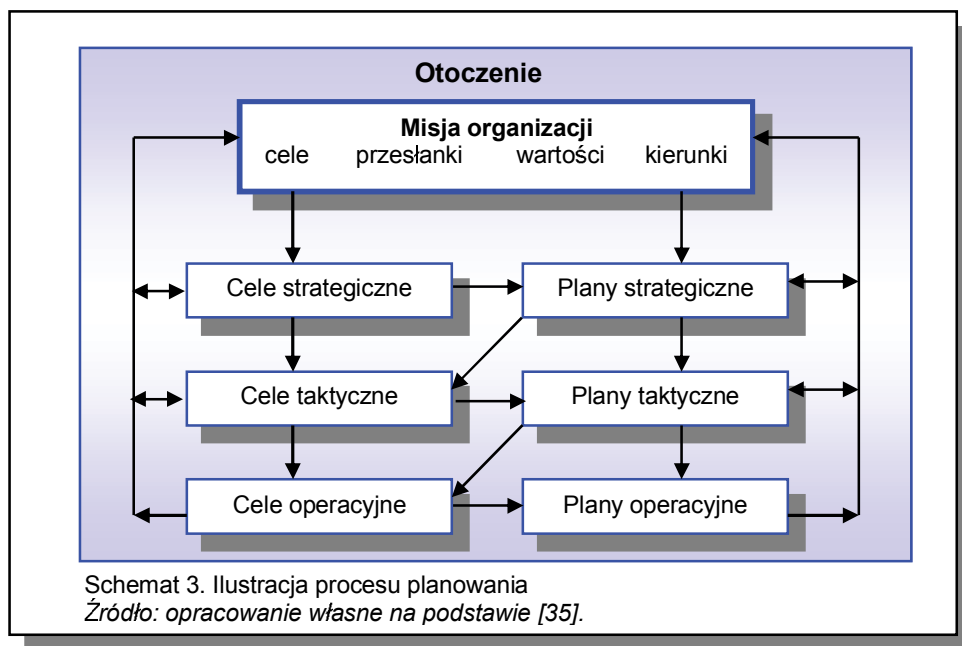
- koncepcji procesu, czyli kto w nim uczestniczy, kiedy będzie on realizowany, jakie dokumenty są niezbędne, jakie hipotezy będą analizowane?
- stylu kierowania, czyli określenia zasad podejmowania decyzji i ostatecznego formułowania planu (jednoosobowo, w gronie kierownictwa),
- oceny sytuacji organizacyjnej, czyli ustalenie tła: proces może przebiegać w atmosferze intensywnego rozwoju organizacji bądź w sytuacji kryzysowej, która wytwarzać może szczególne aspekty przy podejmowaniu decyzji.

Wynikiem procesu planowania jest faza wyjścia zawierająca plany, które dzielone są zarówno według kryterium tematycznego, np. inwestycyjne, marketingowe, rozwoju produktu itp., jak i według horyzontu czasowego: strategiczne, taktyczne i operacyjne.

⁶⁴ Praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, M. Romanowskiej, *System informacji strategicznej*, Difin, Warszawa 2001, w: A. Sopińska, *Rola systemu informacyjnego w procesie zarządzania strategicznego*.

⁶⁵ Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*,..... tamże.

R.W. Griffin⁶⁶ uważa, iż proces planowania należy rozpatrywać w szerokim kontekście określonego otoczenia. Plany są wynikiem zdefiniowanej misji organizacji, a ona określa cele, przesłanki, wartości i kierunki. Cele wynikające z misji zasilają konkretne cele strategiczne organizacji, te z kolei cele taktyczne i dalej cele operacyjne, jako naturalne następstwo coraz bardziej konkretnego definiowania zamierzeń.



Realizacja celów wymaga przygotowania planów, których szczegółowość jest funkcją celu. Plany zasilają kierunki zdefiniowane misją firmy. W ten sposób powstawać powinny kolejne generacje planów, poczynając od najbardziej ogólnych, strategicznych, a na szczegółowych planach operacyjnych skończywszy. Schemat 3 ilustruje takie podejście do procesu planowania. Griffin zwraca uwagę na więzi i zależności między celami organizacji i zdefiniowanymi na ich podstawie planami o różnym stopniu szczegółowości.

A. Chauvet⁶⁷, prezentując proces planowania zwraca uwagę na jego metodyczne aspekty. Rozpatruje go jako program spotkań o różnej częstotliwości tworzony dla ludzi o określonej odpowiedzialności (schemat 4).

⁶⁶ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.

⁶⁷ Chauvet A., *Metody zarządzania – Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997.

| | | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Program spotkań o określonej częstotliwości | Odpowiedzialność szczebla dyrekcji | Schemat ogólny programu lub projektu |
| | | |
| | | Podział na makrozadania i określenie zadań zagregowanych |
| | | |
| | | Decyzje o alokacji zasobów (możliwości) |
| | Odpowiedzialność szczebla kierownika wydziału, szefa projektu | |
| | | Makroplanowanie. Równoważenie zadań i zasobów |
| | | |
| | | Schemat techniczny makrozadań |
| | | |
| | | Określenie zadań szczegółowych dla każdego makrozadania |
| | | |
| | | Szczegółowe planowanie realizacji zadań z uwzględnieniem aktualnych możliwości |
| | | |
| | | Tabela wskaźników kontroli realizacji planu |
| | | |
| | | Decyzje korygujące dotyczące zmian w realizacji zadań bądź zasobów |
| | | |

Schemat 4. Charakterystyka procesu planowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [14].

A. Chauvet wyróżnia w tym procesie dwa bloki związane ze szczeblem zarządzania i odpowiedzialności: pierwszy na poziomie dyrekcji, drugi kierownictwa wysokiego szczebla: szefa projektu, wydziału, oddziału. Każdy blok ma przypisany określony zespół czynności, o odpowiednim stopniu szczegółowości.

Planowanie, wykorzystując mechanizm ustalania celów, określa wizje przyszłych działań. W systemowej koncepcji planowanie musi być przyjęte jako „niepewna” antycypacja, która wymagać będzie rewizji. W dalszym procesie zarządzania oczekuje się ograniczenia ryzyka z tytułu odchylen negatywnych. W podejściu systemowym ważną rolę odgrywa kompensacja odchyleń⁶⁸ (utrzymywane w gotowości: czujność, zdolność adaptacji, potencjał rozwoju itp.). Ponadto, w podejściu systemowym, planowanie jest częścią systemu, który wymaga ciągłej obserwacji i musi operować uproszczonymi koncepcjami, aby realizacja planu mogła wykorzystać możliwość reakcji podsystemów. W tym kontekście planowanie uruchamia własne procesy dynamiczne.

⁶⁸ Luhmann N., *Zweckbegriff und Systemrationalität*, Frankfurt a.M. 1973.

M. Holstein-Beck⁶⁹ uszczegóławia funkcję planowania, wyróżniając:

- ustalanie misji i celów dalekich i bliskich,
- dostosowywanie struktury organizacyjnej do celów,
- określanie niezbędnych środków,
- alokację zasobów,
- zbieranie i przetwarzanie informacji,
- określanie polityki, procedur, metod, standardów i reguł.

Wymienione funkcje planowania wynikają ze współczesnych potrzeb zarządzania. Na tle rozgraniczenia pojęć: strategii i planowania strategicznego, wydaje się być kontrowersyjne włączenie ustalania celów dalekich i bliskich do planowania, ponieważ budowa strategii zawiera te elementy. Zróżnicowanie poglądów wskazuje na fakt, że zbiór nauk o organizacji i zarządzaniu nie posiada zwartej struktury. Różnorodność rozwiązań metodologicznych wynika z różnorodności problematyki.

Wraz z rozwojem kierunku systemowego w czasach współczesnych, w teorii zarządzania, pojawił się pogląd alternatywnego doboru metod stosowanych przez kadrę kierowniczą do rozwiązywania zagadnień zarządzania w zależności do zaistniałej sytuacji. Jest to najbardziej tolerancyjny nurt we współczesnej teorii zarządzania, który rozluźnił dotychczas obowiązujące kanony. W tym podejściu przypisuje się znaczącą rolę wiedzy i doświadczeniu osób zarządzających, a jednocześnie podkreśla się praktyczną stronę nauki zarządzania. Prowadząc rozważania dotyczące kulturowych uwarunkowań i obciążeń polskiego społeczeństwa czasem minionych lat, W. Kieżun⁷⁰ dogłębnie charakteryzuje nową sytuację transformacji ustrojowo-gospodarczej wymagającą daleko idącej samodzielnności, pomysłowości i przedsiębiorczości w działaniu, przestawienia się na permanentną konkurencję, wykazania się zdolnością strategicznego i indywidualnego planowania.

W ostatnim okresie pod wpływem gwałtownie zmieniającego się otoczenia, w teorii zarządzania, pojawiła się skłonność do rozwoju metod umożliwiających szybkie dostosowywanie się do warunków zmieniających się w czasie. Poszukuje się rozmaitych dynamicznych oddziaływań (sił i środków) endogenicznych (tkwiących wewnątrz organizacji), które mogłyby stabilizować organizację w konkurencyjnym otoczeniu. Jak nigdy dotąd w teorii zarządzania uwzględnia

⁶⁹ Holstein-Beck, *Materiały Konferencyjne*, Wyd. TNOiK o/Śląski, ... tamże.

⁷⁰ Kieżun W., *Postawy, a proces transformacji*, Master of Business Administration, nr 2/1990, Wyd. WSPiZ.

się wartości i normy kultury organizacyjnej, którymi kierują się ludzie zatrudnieni w organizacji, uwzględnia się również normy społeczne obowiązujące w otoczeniu. W latach 90. kreowano dążenie zarówno do doskonałości jak i przestrzegania norm etycznych w procesach społecznego gospodarowania. Oznacza to zwiększenie pojemności teorii zarządzania o elementy etyki zawodowej menedżerów jak również odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec klientów i społeczności lokalnych. Teoretycy zarządzania wspomagają proces uwolnienia kreatywności i przedsiębiorczości managementu oraz aktywności pracowników poprzez różne koncepcje radykalnej rekonstrukcji organizacji np. reengineeringu⁷¹. Według A.K. Koźmińskiego istotą współczesnego zarządzania jest panowanie nad różnorodnością zachowań centrów uczestniczących w procesach gospodarczych i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę⁷².

Najbardziej charakterystyczne podejścia do zarządzania strategicznego jakie dominowały w nauce w ostatnich dziesięcioleciach to: predyktywny (*predictive*), według którego przyszłość jest konsekwencją okresu minionego i zdobytych w tym czasie doświadczeń oraz uczący się (*learning*), nadążający za zmianami i przystosowujący się do nich. W ostatnim okresie toczy się dyskusja w obrębie modelowych podejść, głównie z uwagi na trudną do opisaną charakterystykę zmian w otoczeniu. J. Camillus⁷³ lansuje model transformacyjny (*transformational*), który jest zgoła przeciwny, nie zakłada bowiem ani reagowania, ani też dostosowywania się do niego. Ideą tego modelu jest natomiast oddziaływanie na otoczenie twórczo i proaktywnie.

⁷¹ Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins, Nowy Jork 1993; wyd. pol. *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.

⁷² Koźmiński A.K., *Zarządzanie tu i teraz*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1996.

⁷³ Camillus J., *Shifting the Strategic Management Paradigm*, European Management Journal, vol. 15 1/1997.

7. Planowanie w ujęciu procesowym

Studia nad strategią firmy są poszukiwaniem odpowiedzi na fundamentalne pytanie, z punktu widzenia menedżerów, o przyczyny sukcesów i porażek przedsiębiorstw – pisze K. Oblój we wprowadzeniu do swojej książki "Strategia organizacji"⁷⁴. Niewątpliwie na przestrzeni ostatnich lat nastąpiła znaczna ewolucja w strategicznym myśleniu i działaniu. Spowodowały ją przede wszystkim burzliwe przemiany zachodzące w otoczeniu, a także wydarzenia polityczne, niekiedy o bardzo dramatycznych scenariuszach. Powodowało to i powoduje, z jednej strony, trudności w przewidywaniu zmian, jakie mogą zajść w otoczeniu, z drugiej zaś komplikuje procesy skutecznego budowania, a w szczególności realizacji strategii przedsiębiorstw. Zarządzanie strategiczne ma na celu eliminowanie niepewności, przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa oraz zapewnienie podejmowania właściwych decyzji. Proces ten obejmuje: sformułowanie strategii zarówno ogólnej, dotyczącej całej organizacji, jak i dziedzinowej danego biznesu, analizę, programy i alternatywne plany strategiczne dla produkcji i innych dziedzin funkcjonalnych wraz z oceną skutków ich realizacji. „Strategia nawiedza miejsca, gdzie podejmuje się decyzje określające bieg dziejów, społeczeństw i organizacji”⁷⁵.

Odpowiadając na pytanie: czym jest strategia dla przedsiębiorstwa, najprościej zdefiniować ją możemy jako program działania określający główne cele i sposoby ich osiągnięcia⁷⁶. K. Oblój pisze, że „strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na sukces lub porażkę firmy”⁷⁷. Strategia może być rozumiana rozmaicie, jako:

- plan (plan),
- spisek (ploy),
- wzór (pattern),
- pozycja (position),
- perspektywa (perspective)⁷⁸.

⁷⁴ Oblój K., *Strategie organizacji*,... tamże.

⁷⁵ Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.

⁷⁶ Romanowska M., *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2004.

⁷⁷ Oblój K., *Strategia organizacji*, ...tamże.

⁷⁸ Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts and Contexts*, Prentice-Hall International, London 1992.

Charakterystyka H. Mintzberga odzwierciedla różne interpretacje strategii jako procesu myślenia i działania w rozwiązywaniu złożonego i zmiennego problemu, jakim jest przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Plan jest już konkretną decyzją, podjętą i skierowaną do realizacji, a planowanie strategiczne jest narzędziem strategicznego zarządzania. Ma na celu wprowadzenie do przedsiębiorstwa uprzednio zdefiniowanego zamierzenia strategicznego, ale rzadko przebiega jako ściśle usystematyzowany proces⁷⁹ i, podobnie jak inne procesy, podlega zakłóceniom. Planowanie strategiczne systematyzuje przemyślenia, przez co wspomaga praktyczne wykorzystanie elementów strategii. Spełnia też funkcję zasadniczą w stosunku do systemu. Pokazuje jego różnicę w odniesieniu do otoczenia przez wyznaczenie konkretnego celu. Ustala, czyli stabilizuje, pod kątem realizacji, opracowany program działania przedsiębiorstwa w wyodrębnionych z otoczenia domenach (polach działania) w konkretnych warunkach środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Plan strategiczny powinien więc uwzględniać⁸⁰:

- a) zakres działania – asortyment, grupy wyrobów, rynki, technologie, klienci, zaspokojenie potrzeb,
- b) kierunek rozszerzenia lub ograniczenia działalności,
- c) cel przyjętego sposobu działania,
- d) sposób działania, czas, niezbędne zasoby ludzkie, finansowe, materialne,
- e) skutki działań oraz ich ocenę.

Formułowanie strategii jest więc procesem koniecznym do przeprowadzenia w każdej organizacji, zaś sposób realizacji może być różny, stosownie do warunków otoczenia, w jakim ona funkcjonuje. Zależy to także od umiejętności kadry menedżerskiej, zdolności do kreowania wizji przyszłości połączonej z umiejętnością przetwarzania informacji generowanej przez zmienne otoczenie. Można więc określić, iż strategia jest wynikiem podjęcia myślowych kroków do urzeczywistnienia w podjętych decyzjach przedsiębiorczych zamierzeń i osiągnięcia planowanych celów przedsiębiorstwa. Tworzenie strategii następuje z pomocą planowego pakietu działań nakierowanych na cele i konkretyzowanych w procesie planowania strategicznego (budowanie programów strategicznych i konkretyzacja celów i działań planowania strategicznego w planie operatywnym przyjętym do realizacji). Strategia wyrażona w konkretnym planie jest czytelna i przemawia do

⁷⁹ Fahey L., *On strategic management decision process*, Strategic Management Journal, 2 /1981.

⁸⁰ Nagel A., *Organizing for Startegic Management*, Long Range Planing, X 1984 Anglia.

realizatorów. Tym samym strategia kreśli drogę przedsiębiorstwa w kierunku zrealizowania zamierzeń i osiągnięcia celów, co zapewnia przy właściwej metodyce planowania i kontroli. Skuteczność realizacji zamierzeń jest zależna od właściwego rozpoznania i kształtowania relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, a producenta z użytkownikiem.

Jeśli strategia jest zarówno określeniem celu (zamierzenia) w jakim powinno zmierzać przedsiębiorstwo, jak i służy do realizacji celów konkretnych składających się na cel główny, jest wizją przyszłości przedsiębiorstwa, kierunkiem w jakim powinno zmierzać, to zachodzi pytanie jak przeprowadzić proces strategicznego myślenia, by zapewnić nadążanie realizacji strategicznych zamierzeń za niewątpliwie szybkim i dynamicznym tempem przemian w otoczeniu, powodującym niekiedy konieczność dokonywania znaczących modyfikacji na drodze ku przyszłości?

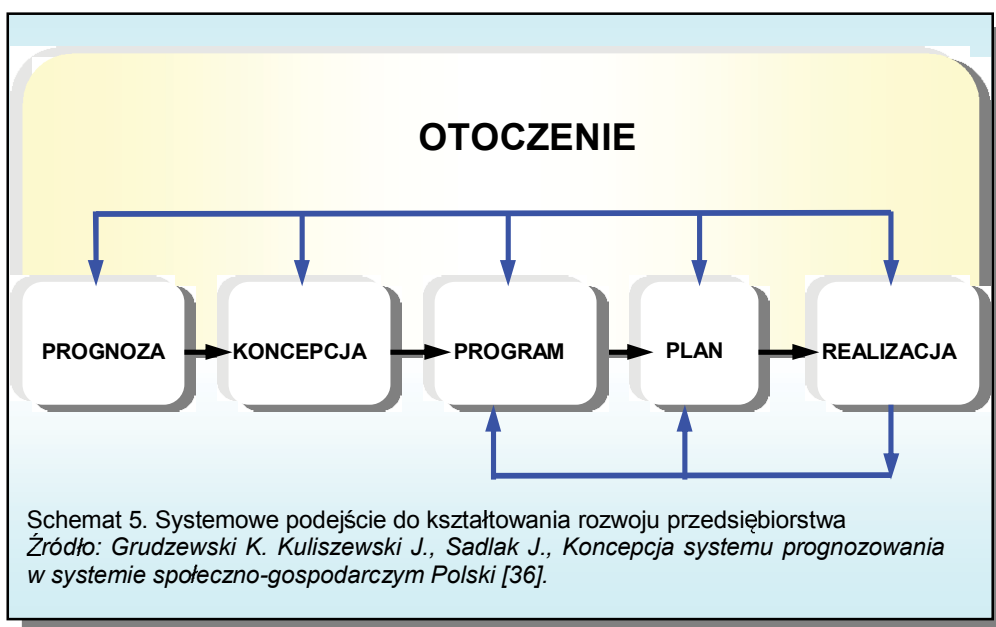
Konstruowanie wizji przyszłości firmy jest procesem, który powinien być przeprowadzony systemowo. Jedną z koncepcji takiego podejścia zawarto w artykule K. Grudzewskiego, J. Kuliszewskiego i J. Sadlaka⁸¹ (schemat 5). Mimo że zostało to zdefiniowane wiele lat temu, nie uległo dezaktualizacji. Autorzy wychodzili z założenia, iż proces budowania wizji przyszłości jest wieloetapowy. Inicjuje go prognoza, rozumiana jako dalekowzroczne określenie przewidywanego rozwoju sytuacji. Na jej tle winna być opracowana koncepcja, która przeradza się w program, ten zaś w plan. Plan jest skierowany do rzeczywistej realizacji i zawiera już konkretne decyzje. Między realizacją, planem i programem istnieje sprzężenie zwrotne, uwzględniające dokonywanie korekt wynikających zarówno z konieczności reakcji na wadliwie zaplanowaną realizację, ale także z uwagi na wpływ zmieniającego się otoczenia zewnętrznego oraz zwrotną jego reakcję, będącą odpowiedzią na nasze poczynania rynkowe.

Zagadnienie jednolitego rozumienia procesu planowania strategicznego w jego zmienności i złożoności jest szczególnie ważne dla praktyki zarządzania. W doniesieniach literatury występuje bowiem niejednorodność w interpretacji pojęć oraz w określeniu sensu i znaczenia podstawowych elementów, składowych całego procesu planowania strategicznego. Różni autorzy inaczej interpretują takie pojęcia, jak: „plan”, bądź „projekt” i nadają im różny kontekst znaczeniowy. Termin „planowanie strategiczne” stosowany jest zwykle w znaczeniu *sensu*

⁸¹ Grudzewski K., Kuliszewski J., Sadlak J., *Koncepcja systemu prognozowania w systemie społeczno-gospodarczym Polski*, Prace naukowe i prognostyczne, nr 10/1974.

largo, natomiast „plan strategiczny” interpretowany jest różnie, bądź w znaczeniu *sensu stricto*, bądź też *sensu largo*⁸².

Warto zwrócić uwagę na zasygnalizowany w cytowanym artykule pogląd o dynamicznym, zmiennym w czasie, procesie prognozowania i realizacji. Zmienność i złożoność warunków otoczenia powoduje konieczność ciągłego definiowania nowych powstających ograniczeń i nowych możliwości, co równocześnie wymusza korektę całego procesu tworzenia projekcji przyszłościowych i planowania ich skutecznej realizacji.



Na przestrzeni ostatnich 35 lat następowała ewolucja w podejściu do sposobów formułowania strategii. Z jednej strony krytykowano kolejne koncepcje szkół zarządzania strategicznego, z drugiej zaś budowano nowe⁸³. Szkoła planistyczna budująca wizję przyszłości w oparciu o analizę przedsiębiorstwa oraz jego pozycję konkurencyjną w otoczeniu została mocno skrytykowana, a proces planowania, będący fundamentem tego podejścia, uznany za nieefektywny. Szkoła zarządzania ewolucyjnego, bazująca na analizie przypadków i próbach

⁸² porównaj także dyskusję pojęć: program, plan i projekt w: Sulmicki P., *Planowanie i zarządzanie gospodarcze*, PWE, Warszawa 1971 oraz Filasiewicz A., *Prognoza, program, plan*, WP, Warszawa 1977.

⁸³ Nawiązanie do szkół zarządzania strategicznego na podstawie Obłój K., *Strategia organizacji*,...tamże.

formułowania na ich podstawie uogólnień i koncepcji dla innych przedsiębiorstw, nie odniosła sukcesu w praktyce. Sukces szkoły pozycyjnej, reprezentowanej m.in. przez M.E. Portera był wynikiem uwzględnienia krytycznych ocen wcześniejszych poglądów na sposoby budowania strategii, w tym szkoły planistycznej i ewolucyjnej. W tym podejściu planowanie jest także ważnym elementem w konstruowaniu i realizacji strategicznej wizji przedsiębiorstwa. Szkoła zasobów operująca unikalnymi zasobami i umiejętnościami organizacji jest najnowszym podejściem do zarządzania strategicznego. W ocenie K. Obłója⁸⁴ łączy ona wiele elementów będących dotychczas źródłem podziału wcześniej lansowanych szkół. Z jednej strony łączy ją ze szkołą planistyczną i pozycyjną założenie, że budowa strategii wymaga jasnych i czytelnych wyborów, z drugiej zaś, że realizacja strategii nie ma charakteru tylko planowego.

Coraz częściej autorzy wskazują na współzależność efektu procesu formułowania strategii z pojęciem myślenia strategicznego. B. Gliński, B.B. Kuc, H. Fołtyn⁸⁵ wskazują na czynniki je charakteryzujące. Myślenie strategiczne powinno uwzględnić:

- horyzont czasu, jest ono bowiem związane z pojęciem strategii jako działaniem z zamierzenia długofalowym, a podjęte decyzje strategiczne związane są z ryzykiem, skutkują długoterminowo i są zwykle trudno odwracalne,
- umiejętność skupienia wysiłków, umiejętność skoncentrowania się na wybranych zagadnieniach,
- myślenie w kategoriach systemowych jako sieci decyzji, które powinny wzajemnie się wspierać i tworzyć konsekwentny, spójny system,
- osiąganie efektu synergicznego wyników, zapewniającego wzmacniający efekt podejmowanych działań.

Myślenie strategiczne jest więc także myśleniem planistycznym, przewidyującym, ustalającym podejmowane działania oraz antycypującym końcowe rezultaty. Proces planowania strategicznego odgrywa więc znaczącą rolę w procesie zarządzania strategicznego. Można jednak stwierdzić, że u większości autorów strategia jest rozumiana jako rodzaj programu lub planu strategicznego. W zależności od przyjętego podejścia oraz interpretacji wytwór myślenia i działania strategicznego będzie bliższy procesowi formułowania strategii lub bardziej związany

⁸⁴ Obłój K., *Strategia organizacji*, ...tamże.

⁸⁵ Gliński B., Kuc B.B., Fołtyn H., *Menedżeryzm, strategie, zarządzanie*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.

z procesem jej realizacji. W tabeli 1 zebrano wyznaczniki planowania w poszczególnych etapach nauk o organizacji i zarządzaniu.

Tabela 1. Ewolucja planowania na tle rozwoju nauk o zarządzaniu

| <i>Nurt w naukach organizacji i zarządzania</i> | <i>Znaczenie przypisywane planowaniu</i> |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nurt klasyczny | <ul style="list-style-type: none"> • pojęcie człowieka racjonalnego, • wieloszczeblowa struktura zarządzania silnie scentralizowana, • planowanie skoncentrowane na produkcji, • szczególny nacisk na optymalne sterowanie procesem produkcyjnym, • harmonogramowanie prac, • wzajemne zależności w fazach procesu wytwórczego, |
| Nurt psychologiczno-socjologiczny | <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie poprzez motywowanie jednostki, • uwzględnianie w zarządzaniu stosunków międzyludzkich, • planowanie adekwatne do metod zarządzania, • uwzględnianie w planowaniu wpływów otoczenia zewnętrznego, • uwzględnianie w planowaniu społecznych potrzeb członków organizacji, • planowanie obejmuje usprawnianie organizacji, |
| Nurt systemowy | <ul style="list-style-type: none"> • rozwój prognozowania w oparciu o modele matematyczne i komputeryzację, • wydłużenie horyzontu czasu planowania, • planowanie postrzegane jako element systemu, • planowanie urynkowienia przedsiębiorstw, • planowanie systemowe, • planowanie strategiczne, • planowanie w układzie międzynarodowym, |
| Nurt menedżeryzmu | <ul style="list-style-type: none"> • planowanie w układzie biznesowym, • planowanie w oparciu o badania empiryczne, • planowanie jako funkcja kreowania przyszłości, • planowanie jako funkcja zarządzania zmianami, • planowanie karier, • planowanie jakości produktów i usług, • planowanie jako funkcja w zintegrowanym systemie zarządzania, • planowanie w skali globalnej, |
| Nurt współczesny | <ul style="list-style-type: none"> • planowanie jako proces, • plan jako podjęcie decyzji skierowanej do realizacji, • planowanie strategiczne jako narzędzie zarządzania, • proces planowania podlega zakłóceniom, • planowanie strategiczne wymaga kontroli i weryfikacji. |

Źródło: opracowanie własne.

8. Od analizy strategicznej do kontroli strategicznej przedsiębiorstwa

Strategia przedsiębiorstwa jest opracowywana i tworzona, aby wytyczyć kierunek jego działania, przewidując potencjalne zagrożenia oraz by pozyskać niezbędny kapitał. Wielu teoretyków oddziela ustalenie celów od formułowania strategii. Należy do nich A.D. Chandler, który proponując definicję strategii uważa, że jest to „ustalenie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do osiągnięcia tych celów”⁸⁶. Również M.E. Porter⁸⁷, prezentując klasyczne podejście do procesu formułowania strategii, pokazuje „koło strategii konkurencji”, którego centrum zajmują cele przedsiębiorstwa oraz definicje sposobów konkurowania. Często też zamiast „celów” wykorzystuje się pojęcie „misji”. Konkretyzacja celów zależy od ich znaczenia dla poziomu strategicznego, taktycznego lub operacyjnego i związana jest z procesem ich realizacji. Misja jest więc formułowana bardziej ogólnie niż cele przedsiębiorstwa, które mogą zawierać konkretne wartości dotyczące rentowności czy udziału w rynku. Misję traktować należy jako doktrynę, społeczne posłannictwo przedsiębiorstwa.

Według M.E. Portera klasyczne podejście do formułowania strategii oznacza „opracowanie ogólnej formuły, określającej sposób w jaki przedsiębiorstwo zamierza konkurować, jakie powinny być jego cele i jakie zasady postępowania będą potrzebne do realizacji tych celów”. Strategia konkurencji składa się więc z celów i zasad postępowania, za pomocą których staramy się do nich dojść. Celem strategicznym firmy będzie zdefiniowanie sposobu konkurowania przez przedsiębiorstwo oraz istotne cele interesów gospodarczych i pozagospodarczych formułowanych w postaci zamierzeń. Taktyka to zasady postępowania sprecyzowane w bardziej konkretny sposób, związane z dziedzinami funkcjonalnymi wynikającymi z działalności firmy. Cele taktyczne to cele manewrowania w wyniku zmienności sytuacji. Służą przełożeniu celów strategicznych na cele operacyjne zawarte w budżetach.

⁸⁶ Cyt. za J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001: A.D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass 1962.

⁸⁷ Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1996.

Przy formułowaniu strategii przedsiębiorstwa uwzględnia się czynniki ograniczające ją, leżące wewnątrz firmy, a z drugiej strony granice konkurencyjności, które wyznaczają czynniki zewnętrzne. Należy do nich wypadkowa szans i zagrożeń występujących w sektorze. Definiuje ona zarówno możliwości i okazje związane z działaniem w sektorze, jak i zagrożenia i ryzyko towarzyszące tej działalności. Rozważyć należy także oczekiwania społeczne realizowane poprzez politykę państwa, uwarunkowania społeczne czy zmiany kulturowe, obyczajowe i inne. Wprowadzenie pojęcia sektora przez M. Portera jest o tyle istotne, że porządkuje ono stosunkowo mało precyzyjne pojęcia branży, podbranży, rynku itp. Sektorem w tej interpretacji jest grupa przedsiębiorstw wytwarzająca produkty lub realizująca usługi o podobnym przeznaczeniu⁸⁸.

Według Faulknera i Bowmana⁸⁹ „strategia może być efektem pewnych przemysłanych działań (analizy prowadzącej do sporządzenia planu lub określenia misji danej jednostki) lub też wynikać z szeregu pozornie niezwiązanych ze sobą decyzji podejmowanych na szczeblu operacyjnym”. Oznacza to, że w praktyce nieliczne strategie konkurencji powstają tylko w wyniku procesu planowania. Rzadko też strategia jest efektem jedynie operacyjnego procesu decyzyjnego. Znaczące efekty można uzyskać poprzez sumę obu sposobów formułowania strategii, traktując je jako rozwiązania biegunowe. Takie podejście może mieć szczególnie duże znaczenie przy produkcji dóbr inwestycyjnych, gdzie skuteczne planowanie ograniczone jest zbyt dużą ilością zmiennych zależnych od zewnętrznych czynników, trudnych do precyzyjnego kwantyfikowania.

W przypadku producentów dóbr inwestycyjnych środowisko producenta może być albo bardzo zawężone, jak np. w przypadku urządzeń wysoce wyspecjalizowanych, lub może być bardzo skomplikowane dla produktów stanowiących element wykorzystywany w różnych technologiach i branżach (np. elementy aparatury kontrolno-pomiarowej i automatyki). Branża producentów dóbr inwestycyjnych ma praktycznie wymiar rozbudowany w całym przemyśle, a zatem jest on trudny do zdefiniowania, zaś grupy strategiczne są niezwykle ubogie w przypadku producentów dóbr inwestycyjnych, ponieważ rzadko kiedy ich oferty produktowe pokrywają się. Dobra inwestycyjne przeważnie produkowane są na konkretne zamówienie i mają określone parametry, zaś proces produkcyjny jest kapitałochłonny w każdej fazie (przygotowania, realizacji i instalowania).

⁸⁸ Porter M.E., *Strategia konkurencji*, tamże.

⁸⁹ Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, ...tamże.

Tworzenie strategii przedsiębiorstwa nie jest zadaniem jednorazowym, jest ciągłym procesem inicjowanym w przedsiębiorstwie i wykorzystującym, w procesie kontroli strategicznej i operacyjnej, sprzężenie zwrotne (feed back) jako element regulujący i modyfikujący oraz sprzężenie wyprzedzające (feed forward) jako sposób myślenia nastawiony na przewidywanie przyszłych wyników⁹⁰. W procesie budowania i realizacji strategii można wyznaczyć pewne podstawowe fazy (etapy, procesy) następujące po sobie i ustalić zależności między nimi. G. Gierszewska, M. Romanowska⁹¹ wyróżniają trzy, sprzężone ze sobą, główne etapy procesu zarządzania strategicznego:

- analizę strategiczną – kończy się diagnozą i oceną obecnej oraz przyszłej sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa,
- projektowanie strategii – rozumianej jako kompleks działań od ogółu do szczegółu (od wizji poprzez program do planu i szczegółowego projektu),
- realizację strategii.

Etap pierwszy – analiza strategiczna – stwarza fundament do projektowania strategii. Ponieważ pojęcie analizy jest stosowane w zarządzaniu przedsiębiorstwem, trzeba określić czym wyróżnia się analiza strategiczna. „Pierwsza cecha — to łączenie dwóch sposobów patrzenia na zarządzanie i dwóch źródeł informacji: jednoczesne badanie otoczenia i samej organizacji oraz konfrontowanie wyników tych badań. Jest to sposób postępowania mający korzenie w sztuce strategii wojennej, zupełnie zaś obcy tradycyjnej analizie przedsiębiorstwa. Druga cecha — to interdyscyplinarny charakter analizy strategicznej, wykorzystywanie metod zarówno ilościowych, jak i jakościowych, z dziedziny ekonomii, finansów, socjologii, psychologii, statystyki i marketingu”⁹².

Na tle wyróżnionych pojęć dotyczących planowania strategicznego na poziomie przedsiębiorstwa można uznać, że projektowanie strategii to proces definiowania zadań dla organizacji w oparciu o wyniki działań analitycznych i jest on związany oraz zależny od poziomu zarządzania, dla którego formułowane są zamierzenia strategiczne. W odniesieniu do planowania strategicznego można w tym przypadku „projektowanie strategii” uznać za bliskoznaczne ze szczegółowym „planowaniem strategicznym”, zwłaszcza w kontekście etymologii słów.

⁹⁰ Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, Kontrola, Kierowanie*, AW Placet, Warszawa 1996.

⁹¹ Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.

⁹² Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*,tamże.

Nawiązując do cytowanej już definicji strategii określającej ją jako program działania wytyczający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia, powróćmy do problematyki zarządzania strategicznego. Według M. Romanowskiej⁹³ jest to podejmowanie decyzji nastawione na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń, które pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa, oparte na wiedzy i znajomości atutów oraz słabych stron przedsiębiorstwa. Definicja ta nawiązuje do szkoły planistycznej i metody SWOT traktowanej jako podstawowy audyt strategiczny. Realizacja strategii jako programu wymaga więc konkretyzacji działań. W programie bowiem pokazane są cele, jakich pożądamy i oczekujemy oraz rezultaty przyszłe, jakie chcemy osiągnąć. Droga dojścia do owych celów wymaga ich przełożenia na konkretne zadania. Plan jest takim narzędziem, który ustala realne zadania i cele, konkretne wyniki, jakie powinniśmy osiągnąć, składające się na realizację wizji określonej w strategicznym programie działania.

Planowanie strategiczne uważane jest za szczególny proces tworzenia długoterminowego planu rozwoju przedsiębiorstwa, według którego powinno realizować się założenia zawarte w zamierzeniach strategicznych przedsiębiorstwa. Aby było możliwe efektywne myślenie strategiczne, musi przenikać ono planowanie perspektywiczne w zakresie analizy i oceny warunków gospodarowania, w kontekście otoczenia oraz możliwości realizacji planów w ramach własnych ograniczeń przedsiębiorstwa.

Zagadnienie planowania strategicznego produkcji w odniesieniu do konkretnego rodzaju dóbr jest rzadziej rozpatrywane w literaturze dotyczącej zasad i narzędzi planowania strategicznego. Może to tłumaczyć wyrażony pogląd prof. Pytkowskiego, że „cechą nauki jest poszukiwanie uogólnień, a więc oderwanie się od rzeczywistości, chociaż właśnie ona daje jej tworzywo do uogólnień”⁹⁴. Z tego względu niektórzy uczeni (np. E. Lipiński⁹⁵), skłaniali się kiedyś do zakwalifikowania skutecznych rozwiązań praktycznych do problemów utylitarnych, które nauka pozostawia do rozwiązania praktyce. Współczesna gospodarka jest jednak oparta na wiedzy, której szybkie wykorzystanie decyduje o konkurencyjności i skutecznym procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Współczesny menedżer powinien posiadać umiejętność praktycznego, szybkiego przetwarzania wiedzy i tworzenia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

⁹³ Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*,... tamże.

⁹⁴ Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1985.

⁹⁵ Lipiński E., *Problemy, pytania, wątpliwości z warsztatu ekonomisty*, PWE, Warszawa 1981.

Zbliżenie do praktyki dyscypliny nauk o zarządzaniu jest duże, znacznie większe niż innych dyscyplin. Zarządzanie jest nauką praktyczną, która wymaga wiedzy o przekształcaniu rzeczywistości. Potwierdzają to z jednej strony poglądy uczonych, którzy prowadzą dyskusję nad tożsamością nauk organizacji i zarządzania, z drugiej zaś strony współczesna praktyka przedsiębiorstw.

J. Boszko⁹⁶, wypowiadając się o istocie nauk o zarządzaniu, reprezentuje pogląd, że obejmuje ona zarówno przedział poznawczy, jak i stosowany, bez wyraźnej dominanty któregoś z nich. Naukę o zarządzaniu uważa za naukę samozasileniową. Także W. Kieżun⁹⁷ uplasował na niższym poziomie abstrakcji naukę o organizacji i zarządzaniu, na wyższym pozycjonuje cybernetykę i prakseologię, a na najwyższym poziomie abstrakcji ogólną teorię systemów służącą wyjaśnieniu przez człowieka funkcjonowania otaczającej rzeczywistości.

Praktyka zarządzania, która wskazuje na bliskość teoretycznie opisywanych problemów, tworzy ogromne zapotrzebowanie na metodyczne wsparcie dla procesu uczenia się menadżerów w zakresie zwiększenia odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Do takich potrzeb należy niewątpliwie zaliczyć podejmowanie decyzji inwestycyjnych, których skutki ekonomiczne są znaczące dla bytu każdej firmy i jednocześnie decyzyjnie bardzo obciążają jej zarząd.

Na tym tle można by zadać sobie pytanie, czy nauka dostarczyła wystarczających propozycji metodycznych w zakresie planowania strategicznego, które pozwalają bezpośrednio z nich skorzystać?

Na przestrzeni lat uwydatniało się silniejsze oddziaływanie zjawiska konkurencji opartej na wiedzy w gospodarce rynkowej. W okresie stabilnego rozwoju gospodarczego nie występowała większa potrzeba dokonywania przekształceń w działalności firm, jak również przyjęta (zwykle jedna, bez analizy opcji) strategia nie ulegała częstej modyfikacji. Taki okres trwał od czasu zakończenia II wojny światowej, aż do lat 70.

W kolejnych latach narastała intensywna konkurencja, a walka o rynek przybierała coraz ostrzejsze formy. Fakt ten wymagał od przedsiębiorców sprawności w planowaniu zmian strategicznych obejmujących przystosowywanie się do przyszłych warunków. Zdynamizowanie konkurencji nastąpiło z początkiem lat 90. XX wieku po likwidacji podziału świata na dwa obozy. Nastąpiła epoka globalizacji konkurencji.

⁹⁶ Boszko J., *Dyskusja nad tożsamością nauk organizacji i zarządzania*, TNOiK o/Śląski, Katowice 1988.

⁹⁷ Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977.

W początkowej fazie rozwoju zarządzania strategicznego nie rozgraniczano strategii bieżącej od strategii przyszłości. Rozbieżność dotyczy nie tylko horyzontu czasowego, ale również wpływu rozwoju sytuacji gospodarczej na kształtowanie strategii. D.F. Abell⁹⁸ ocenia, że planowanie strategiczne przechodziło wówczas fazę eksperymentalną, charakteryzującą się niestabilnością koncepcji i podejść. Opowiada się za równoległym określaniem kierunku zmian przyszłych i tworzeniem strategii bieżącej, nie widząc w tym sprzeczności. Twierdzi, że „teraźniejszość jest efektem przeszłości, a współczesność kryje w sobie to, co będzie w przyszłości”. Krytycy planowania opartego głównie na dopasowaniu aktualnych kompetencji firmy do szans rynkowych twierdzą, że ogranicza to elastyczność działania z uwagi na nadmierną koncentrację na sprawach bieżących⁹⁹. Z praktyki wiadomo, że inaczej budowane są plany strategiczne przedsiębiorstwa (w innych komórkach organizacyjnych, w oparciu o długoterminowe projekcje sprzedaży, często poprzedzone badaniami rynku itp.), a inaczej sporządza się plany krótkoterminowe (operacyjne). Plany operacyjne zawierają dwa podstawowe elementy charakterystyczne dla okresu ich powstawania, wykorzystują doświadczenia z przeszłości poprzez aktualizację założeń długoterminowych oraz uszczegółowienie (wprowadzenie danych) bieżących.

Teoria zajmująca się zarządzaniem i planowaniem strategicznym jest zdeintegrowana. Przedsiębiorstwa, w zależności od swoich specyficznych potrzeb, przyswajają do swoich działań metody i techniki zwykle proste i zrozumiałe. Nowe pojmowanie zasad logiki gospodarczej w Polsce, tak jak każda nowa koncepcja, musi opierać się na sprawdzonych podstawach pochodzących z przeszłości, a pozwalających skutecznie ukształtować przyszłość przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu spotyka się dość zróżnicowane, pod względem szczegółowości, propozycje przebiegu procesu planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Według J.A.F. Stonera¹⁰⁰ „planowanie strategiczne jest terminem, którym zazwyczaj obejmujemy działania poznawcze, a więc zarówno ustalenie celów jak i formułowanie strategii”. Wyróżnia w nim dwie fazy: planowania strategicznego i wdrażania. Sam proces nie jest działaniem jednorazowym. Jeśli w otoczeniu lub wewnątrz firmy zajdą istotne zmiany, winny one wpłynąć na aktualizację planów strategicznych. J.A.F. Stoner odwołuje się także do rozróżniania poziomów formułowania strategii. Wyróżnia trzy poziomy:

⁹⁸ Abell D.F., *Dualizm w zarządzaniu*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.

⁹⁹ Mintzberg H., *The Design School: Reconsidering the Basic Premise of Strategic Management*, Strategic Management Journal, March/April 1990.

¹⁰⁰ Stoner J.A.F., Freeman R.E., D Gilbert. R., *Kierowanie.....*, tamże.

korporacji, jednostki gospodarczej i poziom funkcjonalny. Takie wyróżnienie poziomów rozważań strategicznych jest prezentowane przez niektórych autorów (np. R.W. Griffin¹⁰¹, A. Stabryła¹⁰²).

W rozważaniach na temat planowania i zarządzania strategicznego wyróżnia się czasem planowanie strategiczne i programowanie strategiczne. **Planowanie strategiczne** jest, według M. Goolda i A. Campbella¹⁰³, jednym z kilku stylów zarządzania i zmierza do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki skoordynowanym działaniom podejmowanym przez zarząd firmy. Zarząd firmy odgrywa w tym podejściu rolę węzłową: jest twórcą planów i jednocześnie nadzoruje jego realizację. **Programowanie strategiczne** jest postrzegane jako konkretyzacja przedsięwzięć, które są decydujące dla wdrożenia i sukcesu wybranej strategii przedsiębiorstwa. Program ma celu umożliwienie ukierunkowania strategicznych narzędzi działania. Ustanawia węzłowe zagadnienia dla planowania operatywnego, ale w swojej istocie jest ogólny, nie precyzuje konkretnych działań.

Planowanie strategiczne winno zawierać oceny zgodne z praktyką, ograniczające ryzyko, a jednocześnie powinno być twórczym, wiarygodnym i konkretnym spojrzeniem w przyszłość przedsiębiorstwa. Proces planowania strategicznego ewoluował na przestrzeni lat od planów finansowych, poprzez plany długookresowe oraz plany zorientowane na otoczenie, by w ostatniej fazie skoncentrować się na rozwoju organizacji, strategicznym myśleniu i orientacji. G. Gierszewska¹⁰⁴, pokazując ową ewolucję planowania strategicznego na przestrzeni lat, wskazuje na istotne cechy tego procesu w ostatniej fazie jego rozwoju, którą można określić fazą transformacji kulturowej, a mianowicie:

- tworzenie sformalizowanych założeń,
- strategiczną orientację organizacji,
- wdrożenie zarządzania procesami,
- budowanie kultury zarządzania strategicznego.

Według B. Wawrzyniaka¹⁰⁵ planowanie strategiczne to proces organizacyjny, który szybko się biurokratyzuje i dezaktualizuje. Z drugiej jednak strony autor opowiada się za nim, ponieważ trudno sobie wyobrazić współczesną, sprawnie działającą, organizację bez planowania strategicznego.

¹⁰¹ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, ...tamże.

¹⁰² Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2000.

¹⁰³ Koch R., *Słownik zarządzania i finansów*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

¹⁰⁴ Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2000, s. 7.

¹⁰⁵ Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1989.

Uwarunkowania organizacji widoczne w planowaniu strategicznym podają D. Faulkner, C. Bowman¹⁰⁶ stwierdzając, że „proces strategii odnosi się do sposobu w jaki jest ona formułowana w organizacji” i wyróżniają trzy różne poziomy przebiegu procesu strategicznego i budowania strategii. Najwyższy poziom to ogólna strategia całej organizacji, definiuje rodzaj działalności jaką powinno zajmować się przedsiębiorstwo i jak ją ma prowadzić oraz główne zamierzenia (purpoze) i cele ogólne (objectives). Drugi poziom to strategia konkurencji (biznesu), czyli ustalenie metod zapewniających trwałą przewagę konkurencyjną dla danego produktu czy rynku i osiągnięcie celów najważniejszych danej branży (w przedsiębiorstwie), czy też strategicznej jednostki biznesu (SBU). Poziom trzeci to budowanie strategii funkcjonalnych lub operacyjnych wspomagających strategię ogólną i konkurencji. Strategie funkcjonalne szczegółowo definiują zadania na poziomie badań i rozwoju, marketingu, finansów czy produkcji i w każdym tym obszarze przebiega proces ukonkretnienia celów planowania strategicznego.

Na poziomie przedsiębiorstwa proces budowy strategii konkurencji realizowany jest przez względnie niezależne jednostki organizacyjne, określane jako strategiczne jednostki organizacyjne biznesu (SJO). Podobny pogląd reprezentuje O. Kunert¹⁰⁷. Charakteryzując proces planowania strategicznego, wydzieliła dwie węzłowe przesłanki determinujące skuteczne przygotowanie decyzji długoterminowych.

Należą do nich:

1. wybór dziedzin gospodarczych, w których przedsiębiorstwo zamierza uczestniczyć, co związane jest z wyborem selektywnym z ograniczeniem różnorodności i złożoności działalności,
2. pozyskiwanie zasobów oraz ich alokacja pomiędzy poszczególne rodzaje działalności, co związane jest z ograniczeniem niepewności ryzyka realizacji celów.

Według takiego podejścia plan strategiczny przedsiębiorstwa składa się z kilku zintegrowanych ze sobą części wzmacniających pewność realizacji. Winny to być strategiczne plany poszczególnych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa: organizacji i zarządzania, finansów, marketingu i produkcyjno-technicznej. Z nich wynikają plany operacyjne, odpowiednie dla każdej dziedziny, tj. budżety jako narzędzia operacyjne sterowania realizacją. Warunkiem uzyskania

¹⁰⁶ Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, ...tamże.

¹⁰⁷ Kunert O., *Metoda kreowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe nr 775, Łódź 1997.

wizji perspektywicznej jest umiejętność oceny wpływu i ograniczeń wszystkich podejmowanych decyzji, każdej z osób kierujących przedsiębiorstwem, na każdą inną politykę przedsiębiorstwa, stanowiącą element tworzenia opcji strategicznych. W pierwszym etapie przedsiębiorstwo powinno opracować docelowy model organizacji, związany z nim system zarządzania oraz drogi dojścia do tego modelu. Na tym tle budować można długofalową wizję firmy oraz program strategiczny.

Cechą wspólną, łączącą podejście różnych autorów do procesu formułowania strategii, jest założenie kilku (najczęściej trzech) poziomów szczegółowości oraz uwzględnienie przy jej tworzeniu wewnętrznych sił i uwarunkowań oraz oddziaływania szans i zagrożeń otoczenia zewnętrznego. Warunkiem pozwalającym na poprawne formułowanie strategicznych kierunków działania jest wnikliwa analiza otoczenia osadzona na realnych możliwościach działania przedsiębiorstwa, wynikających z jego atutów i słabości. Różne są jednak metody stosowane do oceny, zarówno otoczenia konkurencyjnego, jak i wewnętrznych uwarunkowań firmy. Jeśli przyjmiemy koncepcję przedsiębiorstwa złożonego z kilku strategicznych jednostek organizacyjnych (SJO), to argumentacją przemawiającą za tym rozwiązaniem jest spojrzenie przez określony pryzmat¹⁰⁸, tj.:

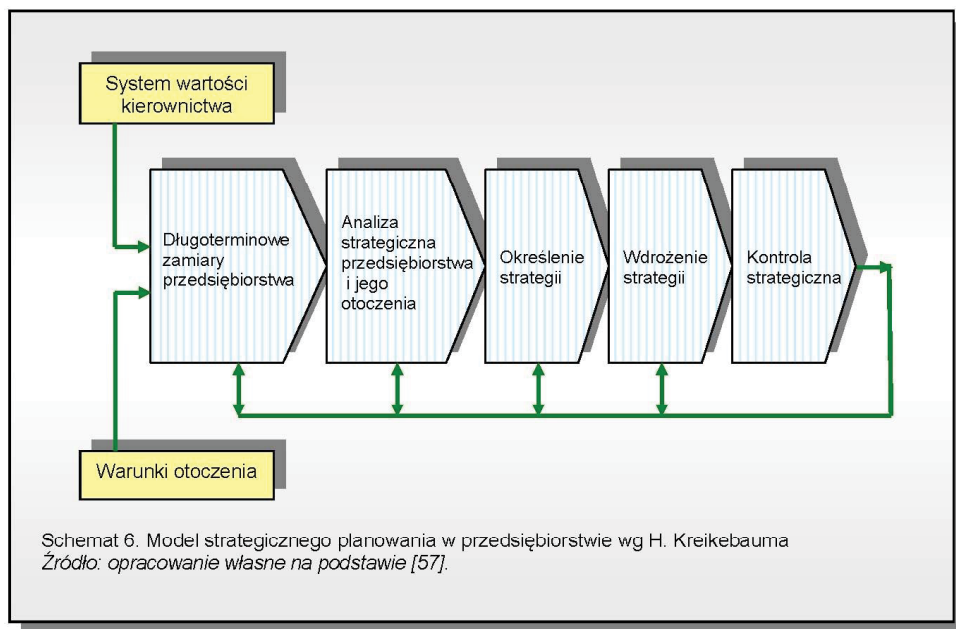
- portfelowy – zapewniający efektywniejsze zarządzanie poprzez grupowanie oddzielnych jednostek i skuteczniejsze zapewnienie ich rozwoju,
- synergiczny – postępowanie w tym przypadku osadza się na założeniu, że występują istotne podobieństwa między poszczególnymi jednostkami gospodarczymi, a dzielenie dostępnych zasobów pomiędzy poszczególne jednostki pozwala skuteczniej konkurować na swoich rynkach,
- podstawowych umiejętności – posiadanie znaczących umiejętności może być wykorzystane w innych jednostkach w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Proces planowania strategicznego w przedsiębiorstwie w ujęciu modelowym według H. Kreikebauma¹⁰⁹ pokazuje schemat 6. Analiza aktualnej sytuacji i wynikające z niej możliwości oraz zagrożenia, a także szanse na przyszłość, służą formułowaniu zamierzeń i celów oraz przewidywaniu niezbędnych środków. Wyróżniono w nim elementy zasilające proces, wynikające z systemu wartości i zapatrywań kierownictwa firmy oraz warunków otoczenia, w oparciu o które definiowane są kierunki zmian długookresowych. One stanowią podstawę do

¹⁰⁸ Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji.....* tamże.

¹⁰⁹ Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, ...* tamże.

tworzenia strategicznej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia, co w efekcie umożliwia określenie strategii. Kolejne etapy to procedury wdrożeniowe i kontrolne.

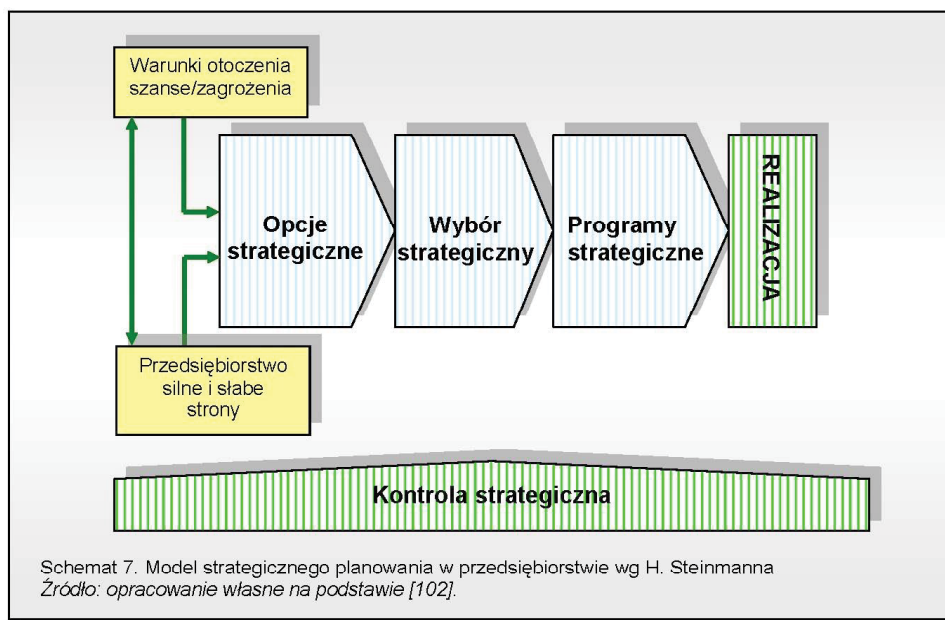


Każdy etap tego procesu ma sprzężenie zwrotne w kierunku poprzedzających, co oznacza, że powinien wymuszać modyfikację poszczególnych etapów, wynikające ze zmian generowanych przez ich realizację oraz zmieniającego się oddziaływania czynników zewnętrznych.

H. Steinmann, G Schreyögg¹¹⁰ postrzegają proces planowania strategicznego w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem współbieżnie realizowanej kontroli strategicznej (schemat 7). Pokazane na schemacie planowanie strategiczne składa się z pięciu głównych elementów: analizy otoczenia, analizy przedsiębiorstwa, opcji strategicznych, wyboru strategicznego i strategicznych programów dla działań w poszczególnych obszarach.

Realizacja strategii oraz strategiczna kontrola są elementami zarządzania strategicznego, ale nie planowania strategicznego. Planowanie każdej strategii, niezależnie od przyjętych sposobów szczegółowego postępowania, oparte jest na dwóch podstawowych zasadach: wymaga analizy otoczenia oraz analizy wewnętrznych możliwości przedsiębiorstwa.

¹¹⁰ Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie, podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.



Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, według A. Stabryły¹¹¹, jest szczególnym rodzajem planowania. Charakteryzuje go:

1. kompleksowość podejścia, łącząca proces decyzyjny z analizą i projekcjami planistycznymi,
2. szeroki zakres – planowanie strategiczne obejmuje programowanie strategiczne na poziomie korporacji, strategię dotyczące dziedzin funkcjonowania oraz strategię na poziomie funkcjonalnym; w ramach tego procesu opracowuje się plany biznesowe,
3. uściślenie celów firmy i ich konkretyzacja – wynikająca ze specyfiki produkcji i usług, kalkulacji cen, funkcji marketingowych, kosztów, programów jakości, normatywów, technologii itp.
4. kreatywność, adaptacyjność i innowacyjność,
5. orientacja „na zewnątrz” – orientacja na potrzeby i oczekiwania nabywców, orientacja na pozycję w otoczeniu konkurencyjnym,
6. horyzont czasowy – plan strategiczny jest planem długoterminowym,
7. funkcja integratora – plan strategiczny integruje i koordynuje programy i plany funkcjonalne.

¹¹¹ Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, tamże.

W tym ujęciu plan strategiczny jest rozległym dokumentem, a sam proces ma wymiar systemowy, bowiem jego strukturę tworzą różnego rodzaju programy i plany. Opracowywane są na różnych poziomach: od najwyższego dotyczącego korporacji lub inaczej strategicznej jednostki gospodarczej (SJG) do poziomu zakładów i wydziałów.

Inne cechy planu strategicznego (*sensu largo*) przedsiębiorstwa artykułuje J. Penc¹¹². Plan strategiczny dotyczy najważniejszych problemów całego przedsiębiorstwa i wymaga szerokiego strumienia informacji z otoczenia przedsiębiorstwa. Na skutek niepewności, szczególnie w zakresie kształtowania się otoczenia w przyszłości, wymaga konstruowania wariantów i przewidywania rozwiązań awaryjnych. J. Penc akcentuje, że plan strategiczny charakteryzuje duży zakres niepewności i ryzyka, którego wielkość jest trudna do określenia. Plan strategiczny jest mało szczegółowy i należy do domen naczelnego kierownictwa firmy.

Nieco inne spojrzenie na plan strategiczny przedsiębiorstwa prezentuje P. Kotler¹¹³, który uważa, że proces ten powinien mieć dwie fazy. Pierwsza jest realizowana przez zarząd i wymaga wykonania czterech działań:

- określenia misji przedsiębiorstwa¹¹⁴,
- określenia strategicznych jednostek biznesu (SJB),
- rozdział środków do poszczególnych SJB,
- planowanie nowych obszarów działalności.

Ich realizacja jest podstawą prawidłowego przeprowadzenia procesu planowania strategicznego biznesu, który jest już realizowany na poziomie SJB. Prezentowany na schemacie 7 model planowania strategicznego powinien być, według P. Kotlera, inaczej zasilany. Elementem inicjującym plan jest „misja biznesu”. Na jej tle rozpatrzyć należy warunki otoczenia, przy czym odrębnie rozpatrujemy otoczenie zewnętrzne oraz środowisko wewnętrzne (por. także schemat 8). Wypadkowa owych analiz otoczenia zasila „określenie celu”. Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, w tym ujęciu, składa się więc z następujących etapów:

1. określenia misji firmy,
2. diagnozy otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego,
3. formułowania celów strategicznych ogólnych (zamierzeń),

¹¹² Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Wyd. Placet, Warszawa 2001.

¹¹³ Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, ...tamże.

¹¹⁴ Nowotny I., *Plan marketingowy, budowa przyszłości przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1993, s.19, definiuje misję przedsiębiorstwa jako: „jego ideę przewodnią, na której opiera się strategia, asortyment produkcyjno-usługowy i plan działania”.

4. formułowania strategicznego programu (programów) działań,
5. sporządzaniu planów strategicznych – wybór opcji,
6. wdrażanie planów zawierających cele przełożone cele na zadania (projekty),
7. monitorowanie realizacji planu i budżetu.

Formułowanie strategii obejmuje etapy od 1 do 4.

Podsumowując zgodzić się trzeba ze zdaniem wielu autorów, iż proces planowania strategicznego jest operacją złożoną, wymagającą starannego przygotowania oraz stworzenia optymalnych warunków do podejmowania decyzji. Zależy on od jakości rozpoznania warunków, w jakich przyjdzie funkcjonować organizacji. Zasilanie informacjami o sytuacji w otoczeniu jest więc warunkiem zmniejszenia ryzyka planu strategicznego organizacji.

9. Strategia marketingowa

Planowanie strategiczne jest procesem ukonkretnienia zbudowanej i przyjętej do realizacji strategii ogólnej. Stąd też założenia strategii podlegają w tym procesie weryfikacji. Z punktu widzenia M.E. Portera¹¹⁵ formułowanie strategii konkurencji związane jest z przynależnością do grupy strategicznej, w której zamierza się konkurować. Grupy strategiczne zwykle stosują tę samą lub podobną strategię. W szczególnym przypadku, gdy zastosujemy strategię zupełnie odmienną od konkurentów, powstanie nowa grupa strategiczna. Proces formułowania strategii polega wg M.E. Portera na zestawieniu silnych i słabych stron przedsiębiorstwa na tle okazji i ryzyka wynikającego z jego otoczenia. Wyróżnia przy tym dwa podstawowe typy silnych i słabych stron: strukturalne i wdrożeniowe. Pierwszy z nich, strukturalny, wynika z cech struktury sektora takich jak bariery mobilności, względna siła przetargowa itp. M.E. Porter uważa, że silne i słabe strony, typu strukturalnego, są dość trwale i trudne do przewyciężenia. Typ wdrożeniowy silnych i słabych stron oparty jest na różnych zdolnościach przedsiębiorstwa do realizowania strategii. Zależy on od ludzi i umiejętności kierowniczych, może być bardziej zmienny. Na tym tle skonkretyzować można różne koncepcje postępowania, takie jak:

- stworzenie nowej grupy strategicznej, czyli zastosowanie innego sposobu operowania na rynku, odmiennego od innych grup,
- przejście do innej grupy strategicznej, czyli wdrożenie wzorców sprawdzonych przez innych uczestników gry rynkowej,
- wzmocnienie strukturalnego położenia istniejącej grupy lub konkretnej firmy,
- przejście do nowej grupy wraz ze wzmocnieniem jej strukturalnego położenia.

Na etapie planowania strategicznego przedsiębiorstwo zastaje zwykle nową sytuację w zakresie swojej pozycji konkurencyjnej na tle firm z sektora, niż miało to miejsce wcześniej, na etapie budowy strategii. Spadek pozycji konkurencyjnej związany jest zwykle ze spadkiem sprzedaży, zaś umocnienie wynika ze wzrostu. Jednocześnie, na etapie planowania strategicznego, przedsiębiorstwo musi ekstrapolować swoją aktualną pozycję konkurencyjną do czasu planowania

¹¹⁵ Porter M.E., *Strategia konkurencji*, ... tamże.

kolejnych etapów realizacji strategii. G. Gierszewska¹¹⁶ wymienia kierunki działań strategicznych, jakie może podjąć przedsiębiorstwo w zależności od wzrostu lub spadku sprzedaży:

a) przy słabej pozycji konkurencyjnej, lecz wzrastającej sprzedaży:

- ▶ strategia koncentracji, specjalizacji w zakresie produktu, usługi (technologia, serwis, grupa klientów),
- ▶ strategia integracji poziomej, czyli łączenie się firm tej samej branży w celu podniesienia przewagi konkurencyjnej, wynikającej ze skali wytwarzania, pozycji finansowej i przetargowej, zwiększonego udziału w rynku,
- ▶ strategia zawężania pola działania na rynku, tj. ograniczenie się do wybranych rynków czy klientów, przez co nastąpić może poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- ▶ likwidacja jako wynik słabej pozycji konkurencyjnej firmy, słabej jakości produktów i braku pozytywnych rokowań rynkowych dotyczących sprzedaży, a także z przyczyn leżących wewnątrz przedsiębiorstwa związanych ze słabym zarządzaniem, zadłużeniem czy silnym, negatywnym oddziaływaniem otoczenia zewnętrznego (np. radykalne zmiany technologiczne),

b) przy słabej pozycji konkurencyjnej i malejącej sprzedaży:

- ▶ strategia restrukturyzacji, tj. wprowadzenie zmian strukturalnych, mających na celu zahamowanie procesu pogarszania się wskaźników ekonomicznych,
- ▶ strategia dywersyfikacji, tj. wchodzenie w nowe obszary działania, w tym zupełnie nowe lub podobne do tradycyjnego obszaru produktów i usług,
- ▶ zawężenie pola działania,
- ▶ likwidacja – zamknięcie lub bankructwo,

c) przy silnej pozycji konkurencyjnej i wzroście sprzedaży:

- ▶ strategia koncentracji produkcji wraz z kreowaniem nowych zastosowań, wprowadzaniem innowacji oraz prowadzeniem skutecznego i zharmonizowanego marketingu,
- ▶ strategia integracji pionowej, czyli wdrożenie działań zapewniających zwiększenie korzyści na skutek przejęcia źródeł zaopatrzenia lub zbytu,
- ▶ dywersyfikacja w podobnych branżach, tj. wejście w nowe obszary, ale z wykorzystaniem okazji korzystnego wejścia na nowe rynki lub wykorzystanie doświadczeń własnych i przeniesienie ich na inne rynki,

¹¹⁶ Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2000.

d) przy silnej pozycji konkurencyjnej i malejącej sprzedaży:

- ▶ strategia dywersyfikacji,
- ▶ strategia rozwoju rynku/produktu, jako mało ryzykowna strategia polegająca na wejściu na nowe rynki w sensie geograficznym lub w nowe jego segmenty, rozwój produktów polega na ich modyfikacji stosownie do oczekiwań rynku lub stworzeniu nowych, spełniających podobne funkcje,
- ▶ joint venture, tj. wspólne przedsięwzięcia lub sojusze strategiczne podejmowane w celu obniżenia kosztów lub wymiana i wykorzystanie własnych umiejętności.

Ogólnie rzecz ujmując, planowanie strategiczne według strategii marketingowej to pełna orientacja firmy na nabywcę. Strategie marketingowe¹¹⁷ wynikają z koncepcji marketingu, która przyjmuje, że inspiracją do podejmowania decyzji mają być potrzeby nabywcy. Na etapie planowania strategicznego projektuje się działania: identyfikujące potrzeby nabywców, projektowe – produktów odpowiadających tym potrzebom, system przekazu nabywcom informacji o produkcie, umożliwienie jego zakupu wraz z określeniem ceny, dostarczenie usług niezbędnych dla zapewnienia satysfakcji nabywcy.

W klasycznym ujęciu strategia marketingowa to odpowiednie operowanie czterema (czasami pięcioma) instrumentami, których umiejętne stosowanie zapewnić ma przedsiębiorstwu dobrą pozycję na rynku i skuteczne rywalizowanie z istniejącą konkurencją. Należą do nich: produkt bądź usługa, cena, system dystrybucji i promocja. Jako piąty instrument wymienia się personel, mający szczególne znaczenie zarówno w obsłudze samej sprzedaży, jak i zapewnieniu satysfakcji posprzedażowej (obsługa gwarancyjna, serwisowanie, naprawy).

Planowanie strategiczne powinno być budowane na dobrej podstawie, jaką daje wnikliwa analiza strategiczna. Stąd też firmy koncentrujące się jedynie na strategii marketingowej wykorzystują te same metody i techniki. P. Kotler¹¹⁸, światowy autorytet w dziedzinie marketingu, nawiązuje w swojej książce do nowoczesnych wyzwań, jakie stawiają przed klasycznym marketingiem intensywne przemiany ostatniej dekady. Wydaje się jednak, że nie zostały one szczególnie zauważone przez praktyków zajmujących się wdrażaniem strategii rynkowych.

¹¹⁷ Praca zbiorowa pod red. A. Styś, *Marketing*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992.

¹¹⁸ Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, ...tamże.

Plany marketingowe są funkcjonalnym elementem planowania strategicznego, a sposoby ich tworzenia, jako elementów składowych planów strategicznych, poddane zostały ostrej krytyce. Marketing to stwarzanie popytu, jako dziedzina bardziej praktyczna niż teoretyczna, w wydaniu klasycznym znalazł się w trudnej sytuacji i obecnie poszukuje nowych metod oddziaływań na klienta i współpracy z nim (np. CRM).

Główną przyczyną krótkowzroczności marketingu jest, zdaniem specjalistów, utrata indywidualnego kontaktu z klientem i jego potrzebami. Słowo marketing zaczyna mieć często znaczenie pejoratywne, kojarzy się z agresywną reklamą, utożsamia się z oszustwem, fałszem, brakiem moralności. R. Shaw¹¹⁹, opisując zmiany historyczne w podejściu do marketingu stwierdza wręcz, że po roku 1990 metamorfoza polegała na usuwaniu słowa „marketing” i zastępowaniu go słowem „klient”. Powstawały więc służby do kontaktu z klientem, menedżerowie do spraw akwizycji klienta itp. Przyczyny słabości marketingu upatruje się w słabym wykształceniu i brakach ilościowych kadr w tej dziedzinie. R. Shaw uważa, że w dotychczasowej praktyce marketing charakteryzuje „brak precyzji, błędne interpretowanie faktów oraz brak zrozumienia potrzeb klientów”¹²⁰. Ostatnie badania firmy konsultingowej Bain & Company potwierdzają, że największe korzyści i zadowolenie przedsiębiorstwa przynoszą metody marketingu bezpośredniego¹²¹. Dieter Castenow¹²² mówi wręcz o poszukiwaniu nowego konsumenta. Uważa, że koncepcja klienta zdefiniowanego przy wykorzystaniu kryteriów demograficznych jest wypierana przez koncepcję indywidualnego konsumenta o wszechstronnych zainteresowaniach, życzeniach i preferencjach. Dotarcie do takiego klienta wymaga zastosowania zróżnicowanych sposobów działania. Dokonano prób wprowadzenia nowej typologii klientów. Uznano, że wprowadzenie kategorii „stylu życia” poprawi stan wiedzy o zachowaniach klientów. Za najistotniejsze trendy uznano indywidualizm i hedonizm (styl życia polegający na dążeniu przede wszystkim do przyjemności). Na tym tle w nowoczesnym podejściu do marketingu wyróżnia szereg pojęć mających wpływ na postępowanie konsumentów, takich jak: konsumpcja, kariera, czas wolny, indywidualizm, samorealizacja, używanie życia, status społeczny, moda, wizerunek.

¹¹⁹ Shaw R., *Nowe spojrzenie na marketing*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2001.

¹²⁰ Shaw R., *Nowe spojrzenie na marketing*, tamże.

¹²¹ Od teorii do praktyki: *Przydatność różnych instrumentów zarządzania wg oceny menedżerów*, Zarządzanie na świecie, nr 10/2001.

¹²² Castenow D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.

Niewątpliwie w procesie planowania strategicznego nie może zabraknąć mechanizmów zapewniających skuteczną jego modyfikację, nadążającą za szybko postępującymi zmianami w otoczeniu. Dokonywanie się zmian to proces normalny, zaś obecny czas charakteryzuje się niezwykle intensywnym ich tempem. Zmiany te szczególnie szybko oddziałujące na otoczenie konkurencyjne, w sposób zdecydowany wpływają na układy w relacji klient-oferent i ich nieuwzględnienie skutkować może znacznym pogorszeniem konkurencyjności danej organizacji. Zachodzi pytanie: co jest motorem tych zmian i jakie siły je powodują? Znajomość i obserwacja sił napędowych zmian, przewidywanie nowych kierunków to skuteczna metoda pozyskania przewagi rynkowej. Możemy bowiem przewidywać skutki ich działania i efektywnie je wykorzystywać lub im przeciwdziałać, możemy więc skuteczniej modyfikować plany strategiczne.

Problem sprowadza się do zdefiniowania owych sił napędowych zmian na rynku. Badacze, specjaliści od marketingu i handlu oraz wybitni praktycy, pokazują różne ujęcie tego zagadnienia. Wydaje się jednak, że obok P.F. Druckera¹²³ najbliższe rzeczywistości ujęcie sił napędowych zmian określił R.B. Tucker¹²⁴. Wymienia on dziesięć sił napędowych przemian:

1. Natychmiastowe reagowanie,
2. Bezproblemowe zapewnienie wygody,
3. Wymiana pokoleń,
4. Masowa indywidualizacja produktów,
5. Zmiany w stylu życia,
6. Obniżanie cen,
7. Zróżnicowanie pod względem wartości,
8. Doskonała obsługa klienta,
9. Przewaga technologiczna,
10. Jakość na światowym poziomie.

Wyróżnienie przez R.B. Tuckera właśnie tych, a nie innych sił napędowych zmian wydaje się zasadne. Każda z nich została określona, a patrząc na realia dzisiejszego rynku, trudno jest nie zgodzić się z jego poglądami.

Natychmiastowe reagowanie traktować należy jako funkcję czasu. Dziś jest w powszechnej świadomości, że czas jest wartością olbrzymią. Natychmiastowe reagowanie jest więc niczym innym, jak poszukiwaniem oszczędności czasu dla

¹²³ Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyki i zasady*, PWE, Warszawa 1992 oraz tamże: *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

¹²⁴ Tucker R.B., *Zarządzanie z przyszłością*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.

klienta. Każde skrócenie czasu obsługi na dowolnym odcinku: szybkości realizacji transakcji, szybkości reakcji na zmieniające się potrzeby klienta, szybkiej odpowiedzi na nowe wymagania, a także szybkość obsługi posprzedażnej (gwarancje, serwis) daje możliwość uzyskania, nawet znacznej, przewagi konkurencyjnej.

Łatwość zakupów to dziś poważne wyzwanie dla każdego oferenta. Cóż oznacza bezproblemowe zapewnienie wygody? Tylko tyle, że jeśli zakupy w przedsiębiorstwie nie będą łatwe, zawsze znajdzie się ktoś inny, kto robiąc to lepiej, przechwyci niezadowolonego kontrahenta. Jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że negatywne opinie, dotyczące danej firmy są rozpowszechniane przez niezadowolonych klientów w najbliższym ich otoczeniu, to oczywiste jest, że wiele stracić można z powodu problemowych zakupów. Z punktu widzenia klienta każda firma ma „współczynnik wygody”. To relacja między chęcią skorzystania z jej usług a sumą niedogodności, jakie klient musi znieść.

Wymiana pokoleń może być rozumiana szeroko. Zarówno jako zmiany struktury demograficznej społeczeństwa i jako zmiana potrzeb. Powszechne starzenie się społeczeństw Europy, zarówno Zachodniej jak i Wschodniej, generuje zupełnie nowe sytuacje na rynku. Tworzy również zapotrzebowanie na nową jakość usług, zmienia ciężar zainteresowania nowymi produktami. Jeśli nałożymy na to również przemiany kulturowe i tworzenie się nowych nawyków, to otrzymamy pełny obraz znaczenia tej siły.

W dobie produkcji masowej szczególnego znaczenia nabiera indywidualizacja oferowanych produktów. Gwałtowny rozwój oferty rynkowej wytworzył dwie skrajne sytuacje. Z jednej strony klient dysponuje wyjątkowo dużą ilością ofert, z których może wybierać, z drugiej zaś dość często czuje się zagubiony w dostępnej masie produktów. Zakupom towarzyszy więc znaczna swoboda wyboru, przy jednoczesnej obawie o dokonanie właściwego. Im większe znaczenie ma produkt w hierarchii zakupów, tym większy jest dysonans między uczuciem zadowolenia i obawą. Równocześnie klienci, kupując produkt masowy, pragną dostosować go do swoich indywidualnych potrzeb.

Zmiany w stylu życia są jedną z najbardziej dynamicznie zmieniających się sił. Dotyczą nie tylko sposobu spędzania wolnego czasu, wychowywania dzieci, zmian sposobu żywienia, troski o środowisko naturalne czy o warunki wykonywania pracy. Styl życia decyduje gdzie, jak i dla czego klienci wydają pieniądze. Identyfikacja zmian w stylu życia sprawia trudności, bowiem trzeba być pewnym trwałych trendów, a nie chwilowej mody. Trendy bowiem wyznaczają trwałe

zmiany w stylu życia i ich wczesne wykrycie może być kluczem do rynkowego sukcesu i uzyskania znacznej przewagi konkurencyjnej.

Cena jest niezwykle istotnym elementem gry rynkowej. Obniżanie cen jest także niezwykle ryzykowną i niebezpieczną siłą napędową zmian. Inicjowane jest przez znaczące obniżki kosztów wytwarzania, zmiany i unowocześnienia technologii produkcji, optymalizujące zmiany organizacyjne. Obniżanie cen będzie doprowadzać wiele firm do upadku, zrewolucjonizuje wiele branż, zmieni zdecydowanie układ sił na rynku.

Zróżnicowanie pod względem wartości to dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb klienta. Składa się na to, na przykład, większa kompleksowość oferty, nawet z udziałem produktów oferowanych przez inne firmy. Z punktu widzenia strategii rynkowej oznacza to także systematyczne poszukiwanie możliwości podnoszenia wartości. Trzeba przy tym pamiętać, że postrzegane przez klienta wartości użytkowe nie są czymś trwałym, że ulegają one ewolucji pod wpływem wielu czynników (mody, naśladownictwa, wygody spowodowanej wdrożonym postępem technologicznym itp.). Większość specjalistów jest zdania, że w najbliższym okresie skuteczna przewaga konkurencyjna będzie efektem zapewnienia klientom większej satysfakcji osiąganey między innymi zróżnicowaniem pod względem dostarczanych wartości.

O doskonałej obsłudze klienta mówi się już od dawna. Dziś w każdej firmie działającej na rynku, problem właściwej obsługi klienta jest stawiany na pierwszym miejscu. Dzieje się tak z wielu powodów. Po pierwsze, często znaczna poprawa obsługi klienta nie wymaga specjalnych nakładów, wymaga jednak lepszego przygotowania kadr, czasami zmian organizacyjnych dostosowujących funkcjonowanie firmy do potrzeb klientów. Po drugie, tempo życia powoduje, że klient poszukuje doskonałej obsługi, tj. szybkiej i skutecznej, bezproblemowej, przewidującej ewentualne dodatkowe jego oczekiwania. Po trzecie, doskonała obsługa ma jeszcze jeden niewątpliwy atut – jest elementem, dzięki któremu możemy wyróżnić naszą firmę. Jeśli więc wiele firm potrafi dostarczyć ten sam produkt, to obsługa klienta może być szczególnym wyróżnikiem pozwalającym na uzyskanie nawet znaczącej przewagi konkurencyjnej.

Przewaga technologiczna, szczególnie w obecnych czasach, nabiera specjalnego znaczenia. Szybkość pojawiania się innowacji jest imponująca i może doprowadzić do upadku wiele branż. Skąd bierze się ta szybkość zmian? Jest efektem nie tylko postępu technicznego i pojawiania się coraz to nowszych rozwiązań. To także efekt szybszego, niż dotychczas, odbierania informacji zwrotnych z rynku. Dają

one możliwość szybszego i skuteczniejszego reagowania na odbierane sygnały i wprowadzania zmian oczekiwanych przez klientów. Wprowadzanie nowości technologicznych daje także wymierne korzyści kosztowe, powoduje często znaczącą ich obniżkę, te zaś wpływają na cenę będącą przecież także jedną z sił napędowych zmian.

Jakość jest pojęciem względnym. Potocznie jest rozpatrywana jako zespół parametrów technicznych, decydujących o zaliczaniu produktu do tych o najwyższej jakości. Kiedy jednak zastanowimy się nad sensem pojęcia „jakość”, to widać wyraźnie, że jest to nic innego jak suma wielu składowych, tworzących dany produkt czy usługę. Jakością jest więc zespół wartości postrzeganych przez samych klientów. Można w tym rozważaniu posunąć się dalej i powiedzieć, że m. in. to właśnie wymienione wyżej siły napędowe zmian tworzą również jakość dla klientów. Umiejętne operowanie nimi wraz z systematycznym monitorowaniem rynkowego odbioru oferty będzie gwarancją tworzenia jakości na wysokim poziomie.

Siły napędowe zmian mają zasadnicze znaczenie dla procesu planowania strategicznego. Powodują, że nie może być to proces jednorazowy i zamknięty. Planowanie strategiczne staje się w tym ujęciu procesem trwającym, zaś zmiany modyfikujące otoczenie muszą być uwzględnione w kolejnych krokach urealniania planów. W planowaniu strategicznym niezbędne jest uwzględnienie drożnych, sprzężonych kanałów informacyjnych. Mają one zapewnić szybką diagnozę rynku, umożliwiającą właściwą weryfikację danych w planach bieżących, jak i modyfikację założeń planów strategicznych. Znajomość sił napędowych zmian i monitorowanie ich oddziaływania na aktualną pozycję konkurencyjną pozwala weryfikować i nadzorować skuteczność realizacji długofalowych zamierzeń strategicznych.

10. Otoczenie organizacji (elementy i relacje)

Otoczenie organizacji jest różnie definiowane w literaturze. Wyróżniano przy tym podział na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Takie rozróżnienie stosuje R.W. Griffin¹²⁵, który określa otoczenie zewnętrzne jako „wszystko poza organizacją, co może na nią oddziaływać”, zaś środowisko wewnętrzne to „warunki i siły wewnątrz organizacji”. Tę definicję można uzupełnić określeniem, że otoczenie przedsiębiorstwa określamy jako „ogół warunków i oddziaływanie różnych organizacji (instytucji), wpływających na zachowanie się poszczególnych przedsiębiorstw”¹²⁶. Otoczenie ma znaczenie zasadnicze – narzuca bowiem organizacji nie tylko ograniczenia i stwarza zagrożenia, ale generuje także określone szanse i daje możliwości rozwoju.

K. Obłój uważa za właściwe przyjęcie terminu „środowisko” zamiast „otoczenie”, aby podkreślić konieczność wyjścia poza dotychczasowe pojmowanie otoczenia jako wyłącznie rynku i branży i stwierdza, że „środowisko to skomplikowany system wielu trendów, zdarzeń, rynków, które tworzą kontekst działalności firmy”¹²⁷.

Warto tu zaznaczyć, że pojęcie otoczenia zewnętrznego organizacji również ewoluowało na przestrzeni lat, pod wpływem zmieniających się teorii zarządzania. Na początku XX wieku uważano, że sukces organizacji zależy wyłącznie od niej samej, zaś wpływ zewnętrznego otoczenia można pominąć. Analizowano więc wewnątrz organizacji i koncentrowano się na wszystkich elementach, które mogły wewnątrz to doskonalić. Zwracano uwagę nie tylko na zagadnienia ekonomiczne, ale na organizację pracy, optymalizowanie prowadzonej działalności oraz efektywne wykorzystanie zasobów. Rozwój konkurencji powodował kierowanie coraz większej uwagi na środowisko zewnętrzne, w jakim przychodzi działać organizacji. W latach 70. zaczęto przywiązywać wagę do diagnozy i oceny otoczenia zewnętrznego. Zauważono występowanie sprzężenia zwrotnego pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego otoczeniem. Ostatnie lata (90.) to zdecydowany wzrost znaczenia wiedzy o otoczeniu zewnętrznym. Dziś „to co dzieje się w otoczeniu przedsiębiorstwa ma większe znaczenie dla przetrwania

¹²⁵ Giffin R.W., *Podstawy zarządzania* tamże, s. 100.

¹²⁶ Brózda J., Marek S., *Otoczenie przedsiębiorstwa*, s. 70; praca zbiorowa pod red. Marka S., *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, wyd. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.

¹²⁷ Obłój K., *Strategia organizacji*, ...tamże.

organizacji, niż to, co odbywa się w jego ramach”¹²⁸. Analiza otoczenia koncentruje się głównie na jego zmienności, dynamice tych przemian oraz coraz większej złożoności. W tabeli 2 zebrano najistotniejsze elementy charakteryzujące znaczenie otoczenia we współczesnej teorii organizacji i zarządzania.

Tabela 2. Ewolucja wpływu otoczenia organizacji we współczesnej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania

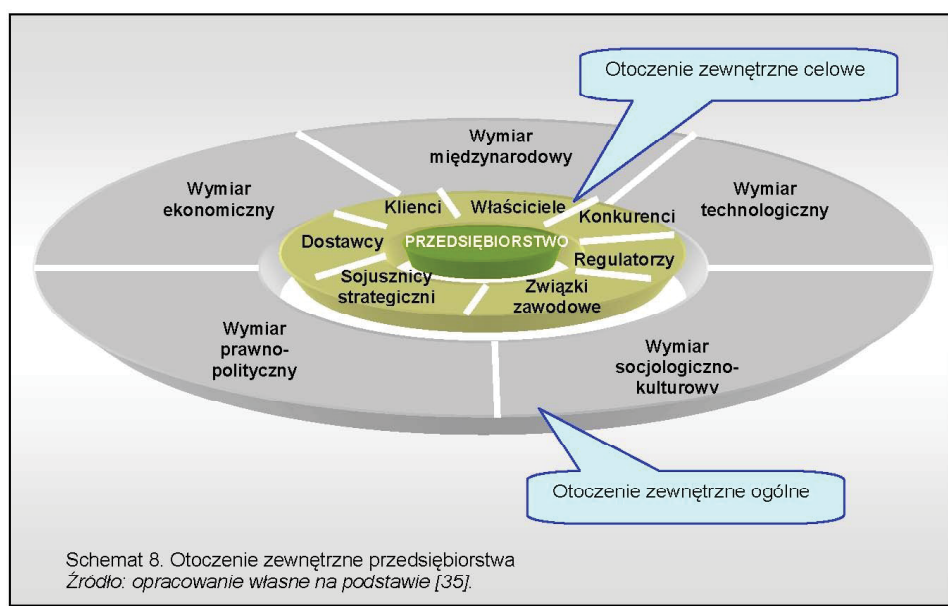
| Etap rozwoju | Wzrost znaczenia roli otoczenia w teorii organizacji i zarządzania |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etap Od 1900 | <ul style="list-style-type: none"> • Główny akcent na wnętrze organizacji. • Analiza wewnętrznych uwarunkowania sprawnego jej funkcjonowania. • Wpływ otoczenia traktowany jako wartość stała. |
| Od 1965 | <ul style="list-style-type: none"> • Uznanie znaczenia wpływu otoczenia zewnętrznego na funkcjonowanie organizacji. • Przedsiębiorstwo jako system otwarty na otoczenie. • Analiza i ocena wzajemnych interakcji organizacji i jej otoczenia. • Zwrócenie uwagi na występowanie sprzężeń zwrotnych między organizacją i otoczeniem. • Rozwój metod analitycznych do oceny otoczenia i przewidywanego rozwoju sytuacji. |
| Od 1990 | <ul style="list-style-type: none"> • Uznanie, że dynamika zmian w otoczeniu ma większe znaczenie niż wewnętrzne zasady funkcjonowania organizacji. • Skoncentrowanie uwagi na filtrowaniu strumienia informacji napływającego do przedsiębiorstwa. • Skoncentrowanie uwagi na czynnikach przyspieszających zmiany w otoczeniu, ich śledzeniu i reagowaniu na efekty ich oddziaływania. • Pojawienie się nowej przestrzeni w otoczeniu przedsiębiorstwa, będącej konsekwencją rozwoju i dostępności internetu. |

Źródło: opracowanie własne.

R. Griffin, omawiając szczegółowo otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa, wyróżnia w nim dwie warstwy określane jako: otoczenie ogólne i otoczenie celowe. W otoczeniu ogólnym definiuje pięć wymiarów zawierających warunki i ograniczenia mogące na wiele sposobów wpływać na przedsiębiorstwo. Należą do nich: **wymiar ekonomiczny** – rozumiany jako ogólna kondycja systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje organizacja; **wymiar techniczny** – rozumiany jako wielość i dostępność metod przekształcania zasobów na produkty lub usługi; **wymiar socjologiczno-kulturowy** – rozumiany jako wartości, nawyki, tradycje

¹²⁸ Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 9.

oraz demograficzne cechy społeczeństwa, w którym działa przedsiębiorstwo; **wymiar prawno-polityczny** – rozumiany jako zespół regulacji prawnych (państwowych) otaczających działające przedsiębiorstwo oraz relacje między państwem a gospodarką; **wymiar międzynarodowy** – rozumiany jako zakres uczestnictwa przedsiębiorstwa w działalności na rynkach międzynarodowych i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wpływ otoczenia ogólnego Griffin określa jako „często niejasny i długofalowy”. Zwraca on też uwagę, że z tego powodu firmy raczej koncentrują się na rozpatrywaniu otoczenia celowego.



Otoczenie celowe według R. Griffina to:

- Właściciele – definiowani jako wszyscy ci, którzy uczestniczą we własności organizacji.
- Konkurenci – określani jako organizacje konkurujące o zasoby.
- Klienci – definiowani jako ci, którzy płacą za produkty i usługi.
- Dostawcy – czyli organizacje dostarczające zasoby innym organizacjom.
- Regulatorzy – jednostki mogące kontrolować, regulować lub w inny sposób wpływać na funkcjonowanie organizacji, agendy i organizacje powołane przez rząd w celu ochrony społeczeństwa przed niepożądanymi praktykami gospodarczymi oraz grupy interesów, czyli grupy i organizacje utworzone w celu zabiegania o wpływ na działalność gospodarczą.

- Sojusznicy strategiczni – definiowani jako organizacje współpracujące ze sobą w ramach wspólnego przedsięwzięcia.

Wewnątrz tak zdefiniowanego otoczenia tkwi organizacja, którą tworzy zarząd, pracownicy, kultura. Pozycję przedsiębiorstwa w tak postrzeganym otoczeniu ilustruje schemat 8.

Zewnętrzne otoczenie organizacji zwykle dzielone jest, podobnie jak czyni to Griffin, na dwa obszary: dalszy mający wymiar państwowy, międzynarodowy i bliższy zawierający elementy bezpośrednio oddziałujące na dane przedsiębiorstwo. Podobny pogląd na strukturę otoczenia prezentuje M. Romanowska, G. Gierszewska¹²⁹. Otoczenie zewnętrzne zwane „makrootoczeniem” składa się z 6 elementów, bowiem autorki wyróżniają otoczenie demograficzne jako odrębny wymiar (Griffin zalicza otoczenie demograficzne do wymiaru socjologiczno-kulturowego). „Mikrootoczenie” określane jest tu jako „otoczenie konkurencyjne”, a jego analiza może być dokonana m.in. w oparciu o model zaproponowany przez M. Portera.

Makrootoczenie określa warunki, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, wynikające z miejsca (kraju) jego funkcjonowania oraz wszystkich innych ograniczeń z tego wynikających. W obszarach makrootoczenia wyróżnia się uwarunkowania demograficzne, polityczne, społeczne, ekonomiczne, technologiczne, prawne, międzynarodowe. Makrootoczenie silnie wpływa na przedsiębiorstwo, możliwości jego rozwoju i rynkowej ekspansji. Samo przedsiębiorstwo nie ma wpływu na efekty tego oddziaływania, może jedynie monitorować jego najważniejsze parametry. Umiejętność odczytywania sygnałów generowanych przez makrootoczenie może być źródłem skutecznego wykorzystywania szans i niwelowania zagrożeń, jakie ono ze sobą niesie. Otoczenie konkurencyjne jest przedsiębiorstwu bliższe i przez to zapewne łatwiejsze do identyfikacji i rozpoznania.

Podział otoczenia na otoczenia ogólne i celowe, na makro- i mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne) jest *de facto* podziałem rozgraniczającym „strefę wpływów” organizacji na to co dzieje się wokół niej. K. Oblój¹³⁰ wyróżnia otoczenie bliższe i dalsze. Otoczenie dalsze to obszar, którego zmiany wpływają na działalność organizacji, ta zaś nie ma na nie wpływu. Otoczenie bliższe charakteryzuje się również wpływem na działanie przedsiębiorstwa, ale też i ono może je zmieniać i kształtować. Rozróżnienie otoczenia dalszego i bliższego jest o tyle ważne, że

¹²⁹ Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, ...tamże.

¹³⁰ Oblój K., *Strategia organizacji*, ...tamże, s. 108.

w tym ostatnim toczy się walka konkurencyjna. Temu otoczeniu trzeba poświęcić więcej uwagi i winno być ono wnikliwiej analizowane.

K. Oblój proponuje dwa sposoby segmentacji otoczenia. Pierwszy to generalna segmentacja otoczenia. Jest to sposób zastosowany w ujęciach prezentowanych wcześniej, a podział proponowany przez K. Oblója zawiera segmenty: ekonomiczny, demograficzny, społeczny, polityczny i prawny oraz technologiczny. Na tle tej segmentacji wyróżnić należy otoczenie dalsze i bliższe. Drugi sposób to wyróżnienie „strategicznych kibiców” organizacji, czyli grup, instytucji i organizacji, które mają swój udział w funkcjonowaniu firmy lub są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację. W otoczeniu dalszym „strategicznymi kibicami” będą m.in. instytucje tworzące prawo i zarządzające państwem (Sejm, Senat, ministerstwa, centralne instytucje, także związki i zrzeszenia), w bliższym zaś: konkurenci, dostawcy opakowań i surowców, odbiorcy lokalni i krajowi, a także urząd skarbowy, rada gminy, sanepid itp. Przedsiębiorstwo jest w stanie nie tylko stworzyć mapę „kibiców”, ale także znając wzajemne ich relacje, określić stopień uwikłania ich w pośrednie zależności.

Wydaje się celowe przytoczenie jeszcze jednego modelu otoczenia przedsiębiorstwa. J. Penc¹³¹, podobnie jak inni autorzy, wyróżnia otoczenie dalsze (makroekonomiczne) i otoczenie bliższe (mikrootoczenie) z tym, że podział otoczenia dalszego jest w tym ujęciu bardzo rozbudowany. Zawiera: gospodarkę, system monetarny, system bankowy, normy prawne, demografię, technologię, informacje i łączność, usługi, transport, rynki zbytu, opinię społeczną, politykę pracy, opiekę społeczną, masmedia, administrację, ekologię, ideologię, politykę, kulturę, naukę i oświatę. Jest to najbardziej rozbudowane ujęcie otoczenia zewnętrznego określanego jako makrootoczenie, otoczenie ogólne czy otoczenie dalsze. Do mikrootoczenia J. Penc zalicza otoczenie publiczne (zainteresowani organizacją) i jest to zbieżne z poglądem prezentowanym przez K. Oblója dotyczącym „strategicznych kibiców” oraz otoczenie konkurencyjne (konkurenci istniejący i potencjalni oraz dobra zastępcze). Wewnątrz znajduje się przedsiębiorstwo otoczone przez dostawców, nabywców i dystrybutorów. Model jest jakby kompilacją ujęć naukowych prezentowanych w niniejszym rozdziale.

¹³¹ Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, ...tamże.

Najważniejszymi cechami każdego otoczenia (środowiska) jest jego zmienność, złożoność i niepewność¹³². J.D. Thompson¹³³ sugeruje zaś, że otoczenie można określić w dwóch wymiarach: stopnia zmienności i stopnia jednorodności. Stopień jednorodności określa otoczenie na podstawie ilości elementów i klasyfikuje je na względnie proste (mało elementów) lub złożone. Stopień zmienności określa stabilność lub dynamiczność otoczenia. Rozpatrując oba te wymiary łącznie, wyznaczyć można poziom niepewności charakteryzujący otoczenie. P. Drucker¹³⁴ pisze, że „menedżerom przychodzi pracować i zdobywać osiągnięcia w czasach burzliwych”. I dalej „w czasach burzliwych przedsiębiorstwem trzeba zarządzać tak, by mogło wytrzymać nagle ciosy i zarazem wykorzystać nagle, nieoczekiwane szanse. Co oznacza, że w czasach burzliwych trzeba radzić sobie z problemami o zasadniczym znaczeniu, i to radzić sobie dobrze”. Burzliwe zmiany w otoczeniu są trudne do przewidzenia i stąd problem ich zmienności rozpatrywać trzeba w kategoriach niskich (łagodnych) lub wysokich (burzliwych). Kontynuując rozważania, rozpatrzmy otoczenie przedsiębiorstwa według podziału określonego skrajnymi cechami, a mianowicie: stałe – zmienne, proste – złożone. Otoczenie proste różni się od złożonego liczebnością i różnorodnością elementów. Otoczenie stałe różni się od zmiennego liczbą i częstotliwością zmian poszczególnych elementów. M. Bielski¹³⁵ określa cechy otoczenia przedsiębiorstwa pod względem elastyczności i adaptacyjności, tworząc macierz wyznaczaną tymi czterema parametrami (tabela 3).

Tabela 3. Macierz otoczenia przedsiębiorstwa

| Rodzaj otoczenia | Otoczenie stałe | Otoczenie zmienne |
|--------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Otoczenie proste | 1. Nieliczne 2. Jednorodne 3. Zasadniczo w czasie | 4. Nieliczne 5. Nie całkiem jednorodne 6. Stale zmieniające się |
| Otoczenie złożone | • Liczne • Różnorodne • Zasadniczo w czasie | • Liczne • Różnorodne • Stale zmieniające się |

Źródło: [5].

¹³² Koziński J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977.

¹³³ Thompson J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1967.

¹³⁴ Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. Czytelnik 1995, s. 15.

¹³⁵ Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wyd. UŁ, Łódź 1992, s.139.

Zmienne otoczenie charakteryzują cechy:

- a. częste lub permanentne zmiany rodzaju produktów lub usług,
- b. krótki cykl życia produktów wynikający z innowacji technologicznych oraz technologicznych,
- c. częste i nieprzewidywalne zmiany upodobań i zachowań klientów i konkurentów,
- d. częste i nieprzewidywalne zmiany w polityce państwa wobec organizacji gospodarczych,
- e. częste i szybkie zmiany w postawach i systemach wartości ludzi.

Na tym tle określić można typy otoczenia według kryteriów zmienności i złożoności. Przy małej złożoności otoczenia i relatywnie niskiej zmienności mamy do czynienia ze otoczeniem prostym statycznym, a przy dużej złożoności i wysokiej zmienności mówimy o otoczeniu złożonym i dynamicznym. W tabeli 4 pokazano macierz zależności złożoności otoczenia i jego zmienności.

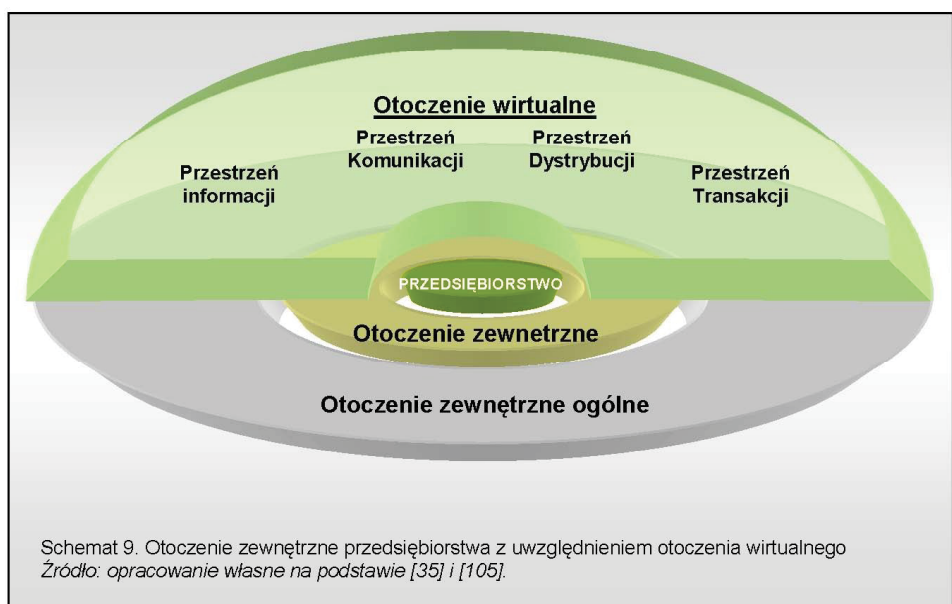
Tabela 4. Typy otoczenia przedsiębiorstwa według zmienności i złożoności

| Złożoność otoczenia | Zmienność otoczenia | |
|---------------------|-----------------------------|------------------------------|
| | Niska | Wysoka |
| Mała | Otoczenie proste statyczne | Otoczenie proste dynamiczne |
| Duża | Otoczenie złożone statyczne | Otoczenie złożone dynamiczne |

Źródło: [89].

Obraz otoczenia przedsiębiorstwa byłby niepełny, gdybyśmy rozpatrywali go tylko w przestrzeni, którą dziś określa się jako tradycyjną. Dynamiczny rozwój internetu spowodował powstanie nowego wymiaru funkcjonowania organizacji i w związku z tym powstanie nowej jakości otoczenia. Pojęcie wirtualizacji gospodarki zagościło na stałe w terminologii organizacji i zarządzania. Przestrzeń wirtualna ma swoje elementy składowe: przestrzeń informacyjną, przestrzeń komunikacyjną, przestrzeń dystrybucyjną i przestrzeń transakcyjną¹³⁶. Rozwój internetu i jego upowszechnienie spowodowało powstawanie organizacji nowego typu, zajmujących się np.: kształceniem, usługami, projektowaniem, handlem. Upowszechnienie internetu spotęgowało też szybkość przemian na rynku oraz wystąpienie określonych kierunków i trendów.

¹³⁶ Szapiro T., Ciemniak R., *Internet-nowa strategia firmy*, Difin, Warszawa 1999.



W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk¹³⁷ wyróżniają dziewięć cech charakterystycznych dla współczesnych tendencji. Zaliczają do nich:

- fragmentację rynku wynikającą z poszukiwań nisz rynkowych, nowych grup klientów, których nowy produkt całkowicie zaspokoi i usatysfakcjonuje,
- produkowanie na zamówienie w dowolnie wielkich ilościach jako konsekwencja rozwoju nowoczesnych technologii, umożliwiającą wykonywanie nawet krótkich serii, adresowanych do niewielkiej grupy klientów (konsekwencja oczekiwania przez klientów indywidualizacji produktów),
- zdolność informacyjną pozwalającą traktować znaczne liczby klientów jako jednostki, poprzez wykorzystanie wysoko wykwalifikowanego personelu nastawionego na pełną współpracę z klientem i prowadzącego go przez cały proces sprzedaży,
- maksymalne skracanie cyklu życia produktów,
- połączenie produktów i usług polegające na zaniku granicy między towarami a usługami,
- światowe sieci produkcyjne objawiające się możliwościami operowania praktycznie na dowolnym rynku,

¹³⁷ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.

- jednoczesną konkurencję i współpracę między przedsiębiorstwami, współpraca objawiająca się tworzeniem powiązań umożliwiających wykorzystanie unikalnych atutów każdej organizacji, choć mogą one konkurować w innych obszarach,
- infrastrukturę dystrybucyjną nastawioną na maksymalne usprawnienia i skuteczność,
- gwałtowną reorganizację przedsiębiorstw wymuszaną intensywnymi zmianami na rynku.

Niewątpliwie internetowa przestrzeń rynkowa (schemat 9) stwarza organizacjom nowe możliwości. Przestrzeń informacyjna jest bogatym źródłem informacji i zapewnia jej błyskawiczny przepływ od inicjatora do adresata. Przestrzeń komunikacyjna stwarza nowe możliwości komunikowania się czy to w postaci przepływu wszelkiej korespondencji pisanej, czy w postaci połączeń wizyjnych i głosowych umożliwiających prowadzenie konferencji. Przestrzeń dystrybucyjna daje możliwość tworzenia dodatkowego kanału dystrybucji oraz wzbogacenia kanałów już funkcjonujących (np. sprzedaży wysyłkowej), możemy przykładowo dokonywać obsługi konta bankowego. Przestrzeń transakcyjna oznacza możliwość realizowania transakcji, np. regulowania należności za pomocą karty płatniczej.

Otoczenie organizacji w ujęciu tradycyjnym oraz wirtualizacja gospodarki nakładają się na siebie (por. schemat 9) i są ze sobą związane, przenikają się wzajemnie i tworzą skomplikowane interakcje. Zjawisko przenikania wygenerowało nowe tendencje rozwoju współczesnego rynku w kierunku wzrostu dynamiki zmian.

11. Analiza otoczenia konkurencyjnego

Planowanie strategiczne zaczyna się od analizy otoczenia. Istotą tego procesu jest nie tylko dokładna jego diagnoza, ale także próba przewidywania prawdopodobnego rozwoju. Analiza polega na zebraniu danych ze źródeł zewnętrznych oraz wewnętrznych, a następnie wygenerowaniu z nich wiedzy niezbędnej do podejmowania decyzji. Trzeba jednak stwierdzić, że mimo starań, po zakończeniu analizy, zebrany materiał nigdy nie jest pełny i kompletny, co powoduje, iż proces decyzyjny jest w takim przypadku realizowany przy wysokim stopniu niepewności. Dobrze przeprowadzona analiza otoczenia może niepewność tę pomniejszyć, ale nie będzie w stanie jej całkowicie wyeliminować. Oznacza to, że przedsiębiorstwo musi być przygotowane na niespodzianki różnego rodzaju i powinno wypracować system wczesnego ostrzegania, który pozwoli na zniwelowanie skutków negatywnego oddziaływania otoczenia.

W literaturze przedmiotu prezentowany jest bogaty zestaw technik analizy otoczenia na potrzeby planowania, a w konsekwencji zarządzania strategicznego. Metody te pozwalają objąć badaniem zarówno wszystkie dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i wpływu otoczenia. Klasyfikacja metod analizy może być przeprowadzona przez pryzmat struktury otoczenia lub kryterium zastosowania. Taki podział proponuje G. Gierszewska, M. Romanowska¹³⁸, klasyfikując metody analizy według pierwszego kryterium – podziału otoczenia – na: metody analizy otoczenia przedsiębiorstwa, metody analizy wnętrza przedsiębiorstwa oraz metody zintegrowane umożliwiające analizę przedsiębiorstwa na tle otoczenia. Według drugiego kryterium autorki dzielą metody na: stosowane do analizy strategicznej, stosowane do planowania strategicznego oraz metody uniwersalne. W ujęciach innych autorów wypowiadających się na temat analizy otoczenia raczej nie spotyka się podziału innego niż kryterium jego struktury (R.W. Griffin, A. Stabryła, H. Steinmann, J. Kay, H. Kreikebaum, K. Obłój i inni). Otoczenie jest rozpatrywane w podziale na dalsze (makrootoczenie) i bliższe (mikrootoczenie), w tym również na tle oceny samej organizacji.

Warto jednak zwrócić uwagę na stwierdzenie K. Obłój¹³⁹, że w przypadku analizy otoczenia nie ma jednoznacznej recepty. Musi być ona uzależniona od trendów i zjawisk charakteryzujących sytuację, zaś odczytywanie rynkowych

¹³⁸ Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa* tamże s. 9.

¹³⁹ Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, tamże, s. 108.

sygnałów i ich interpretacja może być czynnikiem sukcesu lub porażki firmy. Sam podział otoczenia musi być uzupełniony konkretną treścią i to jak będzie to zrobione, zależy od kadry zarządzającej. Powinna ona przyjąć taki sposób, by jak najlepiej dostosować ów podział do przyjętych wzorców analizy.

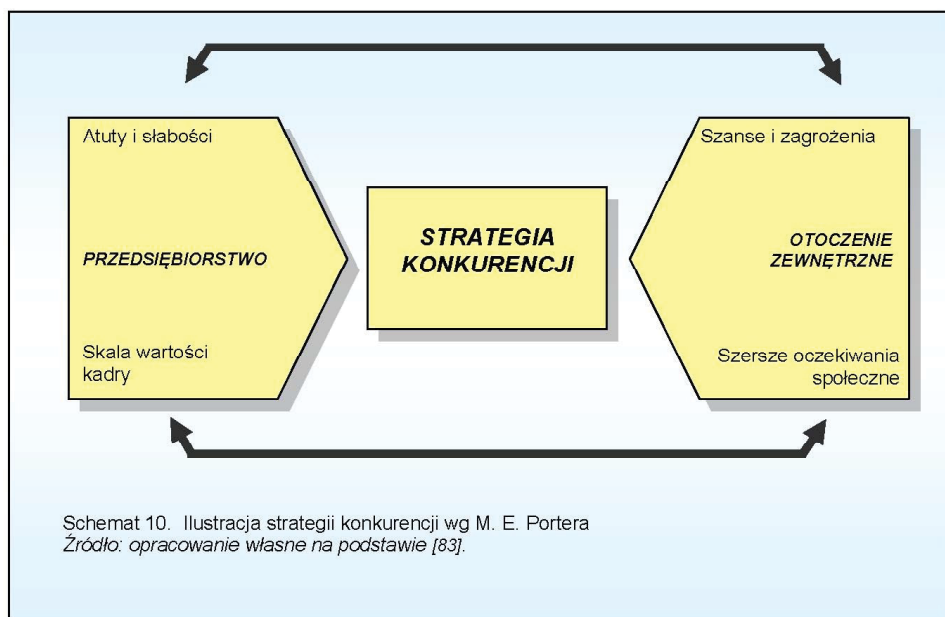
W dalszej części skoncentrowano się przede wszystkim na analizie otoczenia bliskiego, określanego jako otoczenie mikro lub otoczenie konkurencyjne. W literaturze przedmiotu analiza tego otoczenia jest osadzana na tle modelu M.E. Potera¹⁴⁰ zwanym „analizą pięciu sił”. Porter, rozpatrując sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora, akcentuje następujące czynniki, które mają na nią wpływ, a mianowicie: siłę przetargową dostawców oraz siłę przetargową nabywców, zagrożenie ze strony nowych konkurentów oraz produktów substytucyjnych. Piątą siłą, niejako w centrum sektora, jest walka konkurencyjna między działającymi w nim przedsiębiorstwami.

Model Portera zaliczany jest do podejścia klasycznego i odwołuje się do niego wielu autorów i praktyków zajmujących się zagadnieniami analizy otoczenia konkurencyjnego. W procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa prezentowanym przez M.E. Portera, wymagana jest wiedza o czterech kluczowych czynnikach wyznaczających ramy, w których może się z powodzeniem poruszać przedsiębiorstwo. Należą do nich: silne i słabe strony przedsiębiorstwa, osobista skala wartości głównych osób wdrażających strategię, okazje i zagrożenia występujące w sektorze oraz szersze oczekiwania społeczne. Silne i słabe strony przedsiębiorstwa wyznaczają jego relatywne umiejętności, ewentualną przewagę nad konkurentami. Przedstawiona na schemacie 10 osobista skala wartości osób wdrażających to motywy postępowania i potrzeby pracowników decydujących o powodzeniu przedsięwzięcia. Aspiracje, motywacje i oczekiwania pracowników kluczowych dla wdrożenia strategii oraz wspomniane atuty i słabości przedsiębiorstwa, tworzą zespół wewnętrznych czynników ograniczających konkurencyjność.

Analiza otoczenia może być postrzegana przez przedsiębiorstwo na trzech poziomach szczegółowości. Najogólniejsza, pokazująca główne trendy w otoczeniu, służyć może do precyzowania ogólnych celów organizacji. Bardziej szczegółowa, obejmująca badanie zjawisk zewnętrznych i śledząca zmiany w otoczeniu oraz rozpatrująca je w kontekście działań organizacji, ma zastosowanie przy projektowaniu i planowaniu strategii. Trzeci poziom odnosi się do wspierania analizą bieżącego zarządzania funkcjonalnego. Charakteryzuje się wysokim

¹⁴⁰ Porter M.E., *Strategia konkurencji*, tamże.

poziomem szczegółowości, ale także następuje zwykle ograniczenie jego zakresu do realizowanej funkcji lub do rodzaju działalności organizacji.



Jak już wspomniano, nauka dysponuje szeregiem metod możliwych do wykorzystania podczas analizy otoczenia konkurencyjnego ([83], [24], [31], [39], [54], [80]). Na czoło wysuwa się wykorzystanie modelu Portera. Postępując według niego, należy rozpatrzeć wszystkie wzajemne relacje pięciu sił i skutki ich oddziaływania na organizację.

Stosunki między organizacją a nabywcami oraz siłę oddziaływania nabywców charakteryzują m.in.¹⁴¹: stopień ich koncentracji, wielkość zakupów, udział w kosztach nabywcy, koszty zmiany dostawcy, relacja ceny do wielkości zakupu, zdolność do samodzielnego wytworzenia produktu, zróżnicowanie produktu. Analiza odbiorców jest bardzo istotna, a punktem wyjścia jest ich siła negocjacyjna wynikająca z powyższej charakterystyki. Stopień koncentracji związany jest z ilością nabywców na rynku. Zwykle stopień koncentracji oferentów jest większy niż nabywców, jednak w przypadku rynku dóbr inwestycyjnych sytuacja może być zupełnie inna. Wielkość zakupów jest parametrem wzmacniającym siłę nabywcy, podobnie jak relacja ceny do wielkości zakupu. Wzmacnia nabywcę

¹⁴¹ Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, ... tamże, s. 209.

groźba integracji „wstecz”, czyli wymieniona możliwość samodzielnego produkowania danego wyrobu. Zróżnicowanie produktów działa na rzecz oferenta, im bardziej produkt jest zróżnicowany, tym gorsza jest pozycja przetargowa nabywcy. Do tych elementów dołożyć należy czynnik wiedzy o sytuacji i stanie oferenta. Im większą ilością danych w tym zakresie dysponować będzie nabywca, tym wzrośnie jego siła negocjacyjna.

Stosunki z dostawcami rozpatrywać możemy na tym samym tle co stosunki z odbiorcami, tylko w tym przypadku jesteśmy nabywcami. Działać tu będą te same prawa i zależności.

Zagrożenia, które spowodować może pojawienie się produktu substytucyjnego, wynikają z efektywności kosztowej substytutu, wrażliwości cenowej klientów, także z kosztów zmiany dostawcy. Trzeba tu jednak zwrócić uwagę, że nie istnieje absolutna substytucja. Produkt zastępczy, spełniający podobne funkcje co produkt właściwy, oddziaływać może silnie na poziom cen.

Nowi konkurenci stanowią oczywiste zagrożenie, szczególnie gdy pojawiają się dość niespodziewanie. Badając zagrożenie z tej strony rozpatrujemy siły, które mogą proces ten ograniczać lub wzmacniać. Należą do nich szeroko rozumiane bariery wejścia, które rozpatrywać możemy z pozycji rynkowej (wielkość zakładu, korzyści skali, dostęp do dróg zaopatrzenia i systemów dystrybucji, lojalność nabywców, dostęp do kapitału) oraz z pozycji ograniczeń wynikających z polityki państwa (koncesje, subwencje, licencje, ograniczenia celne).

Rozpatrując model Portera, pozostaje do zrealizowania analiza przedsiębiorstwa. Można ją rozpatrywać w kontekście:

- analizy zasobów rozumianej jako analiza możliwości organizacji i umiejętności ich wykorzystania,
- analizy konkurentów w domenie, ukazującej własne możliwości organizacji na ich tle.

Analiza otoczenia konkurencyjnego w tym ujęciu sprowadza się więc do określenia źródła konkurencji w sektorze, wartości wewnętrznej sektora oraz analizy „pięciu sił” Portera.

W literaturze naukowej organizacji i zarządzania wyraźnie zaznaczają się dwa nurty w odniesieniu do analizy otoczenia konkurencyjnego:

- a) ustalanie pozycji konkurencyjnej na podstawie wiedzy o konkurentach,
- b) ustalanie pozycji konkurencyjnej na podstawie wiedzy o rynku i klientach.

Z punktu widzenia stosowanych metod analiz strategicznych wyróżnić można¹⁴²:

- metody analizy otoczenia przedsiębiorstwa,
- metody analizy wnętrza przedsiębiorstwa,
- metody zintegrowane, pozwalające na analizę przedsiębiorstwa na tle otoczenia.

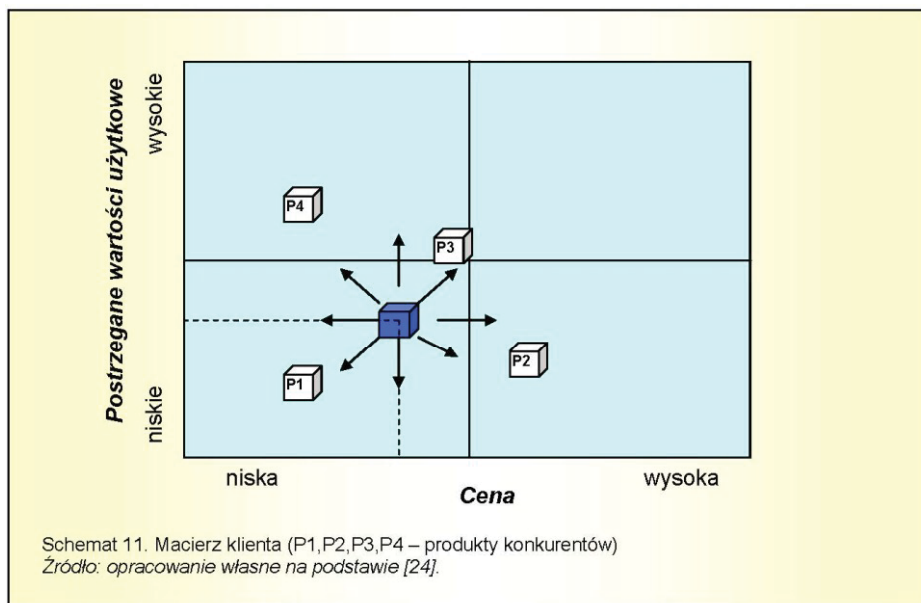
D. Faulkner, C. Bowman¹⁴³ proponują jako narzędzie do analizy strategicznej pozycji wyjściowej: macierz klienta i macierz producenta. Tworzenie macierzy klienta jest procesem dwufazowym. Pojęcie postrzeganej wartości użytkowej (PWU), jako miernika dostarczania klientowi wartości i skorelowanie jej z ceną produktu, zdaniem autorów, pozwala na precyzyjne ustalenie pozycji produktu na tle oferty konkurentów. W pierwszej kolejności wymagane jest ustalenie wyznaczników PWU oraz zdefiniowanie ich znaczenia w postrzeganiu produktu przez klienta, czyli ustalenia wskaźnika ich istotności dla klienta. Druga faza to ocena badanych produktów według ustalonych wyznaczników wartości w skali przyjętej do badania. Suma iloczynów ocen i odpowiadających im wskaźników istotności daje aktualną wartość ważonego PWU dla danego produktu.

Dzięki tej operacji uzyskujemy pozycję produktu wyznaczoną dwoma wymiarami: wartością wyznacznika PWU i ceną. Mając taki obraz, możemy zdefiniować najlepsze posunięcia, jakie firma może wykonać, by poprawić pozycję produktu na macierzy klienta. Można to realizować poprzez ruchy cenowe (obniżanie ceny) lub poprzez zmianę (podwyższenie) istniejących wartości użytkowych. Oczywiście działania te firma może wykonać równocześnie (por. schemat 11). Zmiana pozycji na macierzy klienta jest związana z zasobami i umiejętnościami firmy oraz sposobem ich wykorzystania, a możliwości w tym zakresie określa macierz producenta. W tym przypadku zakłada się, że punktem wyjścia dla uzyskania przewagi konkurencyjnej są zasoby producenta. Jeśli więc zdefiniujemy aktualny ich poziom oraz umiejętności producenta, to możliwe jest ustalenie potencjału generowania zysku w oparciu o te zasoby i umiejętności. Ocena ta powinna być prowadzona na tle szansy rynkowej. Należy tu zwrócić uwagę, że w koncepcji prezentowanej przez obu autorów, rynkowa szansa strategiczna pojawia się wtedy, gdy producent może wykazać się w pewnych obszarach wysokimi umiejętnościami i lepszym wykorzystaniem posiadanych

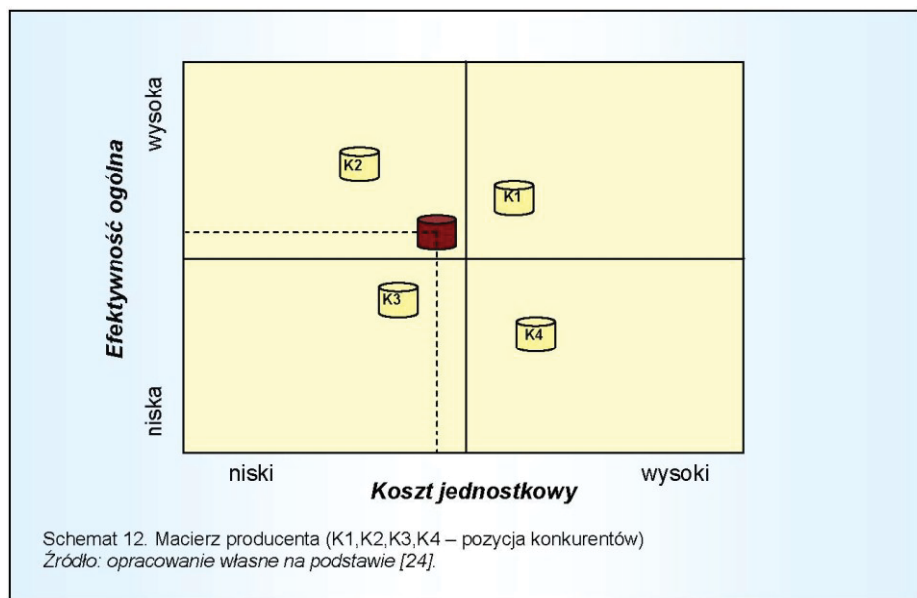
¹⁴²Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna*, ... tamże.

¹⁴³Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, ... tamże.

zasobów oraz lepszym, niż konkurencja, dostosowaniem tych umiejętności do kluczowych czynników sukcesu w danej branży.



Macierz producenta pozwala na ustalenie pozycji firmy wyznaczonej przez dwie zmienne: efektywność ogólną i koszt jednostkowy (schemat 12).



Efektywność ogólna obejmuje zespół podstawowych umiejętności istotnych z punktu widzenia danego rynku oraz zespół innych działań, które mogą przyczynić się do uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej, takich jak: proces zapewnienia wartości i jej podnoszenia czy innowacyjność. Koszt jednostkowy rozpatrywany jest przez pryzmat umiejętności kontroli i koordynacji procesów uważanych za decydujące dla optymalnego funkcjonowania firmy, umiejętności redukcji kosztów, korzyści wynikających ze skali i zakresu produkcji oraz kosztów czynników produkcji.

I tu, podobnie jak w macierzy klienta, przedsiębiorstwo może, przy pomocy różnych środków, wpłynąć na zmianę swojej pozycji w stosunku do konkurentów. Każde działanie powodujące podniesienie jednego lub obu parametrów powoduje poprawę konkurencyjności i oddalenie się od konkurentów.

W przypadku obu macierzy reakcja rynku (czyli innych konkurentów) będzie zmierzała do dośnięcia „uciekającej” firmy i uzyskania na macierzy co najmniej zbliżonej pozycji zarówno produktu, jak i przedsiębiorstwa.

Dla skutecznej poprawy pozycji konkurencyjnej, jak już wspomniano, istotne znaczenie ma właściwa diagnoza otoczenia organizacji. K. Oblój¹⁴⁴ zaleca prowadzenie analizy strategicznej otoczenia firmy na co najmniej trzech poziomach: środowiska, branży i grupy strategicznej, aby zwiększać stopień precyzji analizy. Wymienia główne zmienne określające siłę nacisku nabywców. Należą do nich: liczba nabywców, istnienie substytutów, zróżnicowanie wyrobów, koszty zamiany dla nabywców, zagrożenie integracją w przód ze strony dostawców, możliwości integracji wstecz przez nabywców, udział dostaw w kosztach, znaczenie dostaw dla zysku odbiorców. K. Oblój uważa, że zmienne te są proste w interpretacji, to jednak zasadniczym problemem dla skutecznego planowania strategicznego jest wiedza o ich wartości.

Na analizie sektorowej opiera ocenę pozycji konkurencyjnej firmy także J. Kay¹⁴⁵, jednak rozpoczyna ją od rozpoznawania potrzeb konsumentów. W takim ujęciu jednakowo ważne są koszty, przychody, jak i podaż. Stąd droga dojścia do zdobycia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przechodzi przez własne wyróżniające zdolności i dobór do nich odpowiednich rynków zbytu. Jest to podejście podmiotowe, gdzie celem firmy jest dodawanie wartości do wykorzystywanych przez nią zasobów. Nieco szerszy pogląd, z pozycji strategii globalnej,

¹⁴⁴ Oblój K., *Strategia organizacji*,... tamże.

¹⁴⁵ Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

prezentuje G.S. Yip¹⁴⁶. Dostrzega wpływ zintegrowanego rynku europejskiego na wzrost konkurencyjnej współzależności krajów kontynentu europejskiego. Nawiązując do tego punktu widzenia, wyznaczenie pozycji konkurencyjnej nowych krajów członkowskich UE, takich jak Polska, na zintegrowanym rynku europejskim będzie wymagało innych niż dotąd mierników rynkowej globalizacji, ponieważ w każdym z krajów Unii Europejskiej pojawią się konkurenci z innych krajów i kontynentów przyciągani dużym zasięgiem rynku.

Gospodarka rynkowa sankcjonuje swobodny przepływ kapitału i pracy między różnymi sektorami gospodarki. Do podstawowych barier wejścia na rynek zalicza się: bariery regulacyjne, bariery strukturalne oraz bariery strategiczne.

Bariery regulacyjne polegają na stosowaniu przez administrację państwową certyfikatów, licencji oraz koncesji. Są one zwykle wymagane przed rozpoczęciem produkcji bądź przed wprowadzeniem produktów na rynek. Działania te zmuszają do przestrzegania standardów jakościowych i bezpieczeństwa, ale również mają na celu ograniczenie ilości firm działających na rynku.

Bariery strukturalne, inaczej nazywane zewnętrznymi, powstają w wyniku uzyskiwania przez firmy bezwzględnej przewagi kosztowej w wyniku różnicowania produktów, promocji rynkowej oraz popytu na określone produkty.

Bariery strategiczne są wynikiem działań podejmowanych przez firmy działające na rynku w celu zniechęcenia potencjalnych konkurentów do wejścia na ten rynek. Należą do nich:

- polityka tworzenia nadmiernych mocy wytwórczych,
- „drapieżna polityka cenowa” (ograniczanie wzrostu cen lub sprzedaży poniżej kosztów),
- tworzenie pionowo zintegrowanych przedsiębiorstw obejmujących wszystkie fazy procesu produkcyjnego i dystrybucji.

W systemach gospodarczych opartych na konkurencji ustalana jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw – im bardziej otwarta jest gospodarka na „świat”, tym bardziej rozbudowane są w teorii i w praktyce analizy sił i słabości konkurentów w celu wzmocnienia się we współzawodnictwie rynkowym. Rozwój procesów globalizacji wyznacza także kierunki rozwoju zarządzania.

¹⁴⁶ Yip G.S., *Strategia globalna, światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.

W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk¹⁴⁷ wymieniają istotne czynniki, które są źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej we współczesnej gospodarce o zasięgu globalnym, opartej na wiedzy. Należą do nich:

- szybkość tworzenia i rozwoju nowych i/lub ulepszonych produktów o zasięgu globalnym,
- tworzenie produktów „w klasie światowej” z możliwością dostosowania wielkości produkcji i podaży do wielkości popytu,
- globalny marketing umożliwiający sprawne wprowadzenie produktu na najważniejsze rynki oraz maksymalną satysfakcję nabywców,
- zdolność do wysokiej akumulacji finansowej umożliwiającej uzyskanie środków niezbędnych do tworzenia i skutecznej sprzedaży kolejnej generacji produktów oraz koncentrację na działaniach o najwyższej wartości dodanej.

W tym rozumieniu uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymagać będzie dynamicznego zarządzania, którego wyznacznikami są, według wymienionych wyżej autorów:

- innowacyjność, czyli zdolność do wprowadzania innowacji, nie tylko w sferze wytwarzania, ale także w sferze metod zarządzania,
- adaptacyjność, czyli zdolność do dostosowania się do zmian w upodobaniach nabywców, oczekiwaniach inwestorów, przepisów prawa, dostępności zasobów i strategii konkurentów,
- elastyczność, czyli zdolność do dostosowywania rozmiarów organizacji do aktualnej sytuacji, do wprowadzania zmian w kierunkach działania i strategii, realizacji przedsięwzięć wspólnych oraz eliminacji jednostek nieefektywnych,
- efektywność, czyli zdolność do utrzymania trwałej przewagi nad konkurentami w zakresie produktów, wydajności, lojalności klientów, jakości i łatwości obsługi wyrobów,
- szybkość, czyli zdolność do szybszej niż konkurenci odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Analiza otoczenia konkurencyjnego wykorzystywana jest zarówno na potrzeby budowy strategii (w sensie ogólnym), jak również na potrzeby planowania strategicznego. Różnica potrzeb informacyjnych dotyczy szczegółowości danych, także w odniesieniu do wizji przyszłości, opisu etapów pośrednich, które kończą się określonymi efektami, przybliżającymi firmę do osiągnięcia celu.

¹⁴⁷ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Globalizacja, a kierunki rozwoju zarządzania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1 (612) styczeń 2001, Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ” .

12. Współzależność producenta i użytkowników dóbr inwestycyjnych

Odmienność w podejmowaniu decyzji strategicznych na etapie budowy planów rozwojowych, jak również wysoki poziom niepewności płynący z otoczenia, w przypadku dóbr inwestycyjnych, wskazuje na potrzebę zróżnicowania danych do planu strategicznego. Wartości uzależnione są od zachowań rynkowych użytkowników dóbr inwestycyjnych, wymagają pogłębionej analizy badawczej.

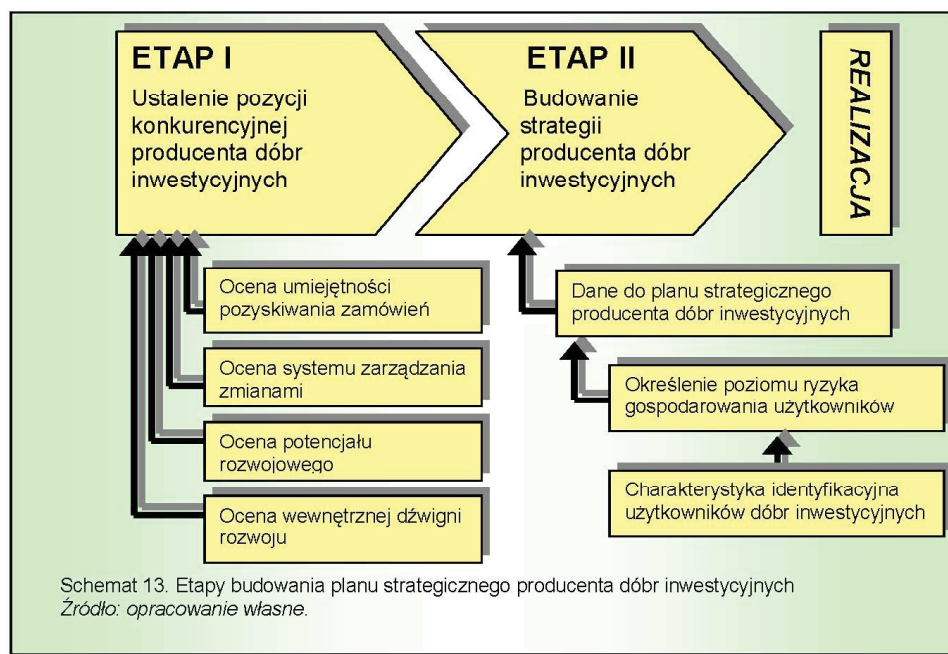
W podejściu klasycznym do planowania strategicznego nie analizuje się możliwości współzależnego rozpatrywania pozycji producenta i użytkowników. Rozwój nauk o zarządzaniu spowodował jednakże ogromne wzbogacenie wiedzy na temat zachowań konkurencyjnych w gospodarce oraz postrzegania konkurencji (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994; Porac, 1995; Boyd i Fulk, 1996; Ashford i Mael, 1997, M.E. Porter, P. Drucker, K. Oblój, G. Gierszewska, M. Romanowska, R. Koch). Nie wszystkie analizy w tym zakresie znajdują swoje implikacje w przypadku dóbr inwestycyjnych. Najbardziej zbliżone poglądy do sytuacji na rynku dóbr inwestycyjnych prezentuje K. Oblój¹⁴⁸; odnosząc się do ograniczeń w postrzeganiu konkurencji i ich wpływowi na zachowania strategiczne, rozpatruje dwa sposoby konkurowania na rynku. Pierwszy dotyczy walki o zasoby, w skład których wchodzi nie tylko środki finansowe, ale także zasilania materiałowe, kadra pracownicza o wysokich kwalifikacjach i akceptacja otoczenia. Drugim jest konkurowanie o źródła dochodów, czyli poszukiwanie nabywców.

Wzajemne relacje między konkurentami ulegają zmianie wraz ze zmianą sytuacji na rynku. W warunkach wolnego wzrostu gospodarczego nasila się walka konkurencyjna, powodując w konsekwencji upadek i eliminację z rynku najsłabszych. Zapewnienie skutecznej obrony czy też przygotowanie konkurencyjnej przewagi wymaga wiarygodnej i obszernej wiedzy o swoich konkurentach i klientach. Badania sondażowe autora wykazują jednak, że w polskich warunkach menedżerowie rzadko zestawiają dane dotyczące analiz konkurencji i analiz użytkowników (klientów). Pozyskanie tego typu obszernej wiedzy stwarza możliwości ujęcia procesu budowy planu strategicznego w postaci wyodrębnionych etapów.

¹⁴⁸ Oblój K., *Konkurencja i zachowania strategiczne*, Master of Business Administration, WSZiB, MSZ, nr 4 (34) 1998.

W niniejszej pracy wyróżniono dwa główne etapy budowy planu strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych (schemat 13), a mianowicie:

- etap ustalenia własnej sytuacji i pozycji rynkowej,
- etap budowania strategii opartej na posiadanej wiedzy o użytkownikach.



Pierwszy etap jest istotny dla firm produkujących dobra inwestycyjne z uwagi na kilka istotnych czynników. Na tym rynku spotykają się firmy, organizacje, a nie konsumenci. Producenci dóbr inwestycyjnych to grupa ograniczona, charakteryzująca się względną stabilnością. Zagrożenia konkurencyjne są z reguły zdefiniowane i znane. Prowadzić to może do „uśpienia” czujności i dlatego niezbędne jest prowadzenie systematycznej kontroli pozycji firmy na tle konkurentów i ich oferty. Poza tym istnieje coraz większa groźba pojawienia się nowych konkurentów na danym rynku, mimo iż silne związki między polskimi producentami dóbr inwestycyjnych a ich odbiorcami stanowią dość skuteczną barierę wejścia.

Rynek dóbr inwestycyjnych w Polsce charakteryzuje się także coraz większym powstawaniem sieci powiązań kooperacyjnych. Oznacza to konieczność baczego obserwowania sytuacji na rozszerzonym rynku UE dostawców podzespołów,

materiałów i surowców oraz uwzględniania tych faktów w procesie budowania planów strategicznych i większego analizowania szans i zagrożeń stąd wynikających.

Ustalenie własnej pozycji konkurencyjnej, na tle innych producentów dóbr inwestycyjnych, pozwala na skuteczniejsze zdefiniowanie kierunków działań, jakie muszą być podjęte stosownie do aktualnej sytuacji. Póki przedsiębiorstwo nie pozna rzetelnie swojej rzeczywistej pozycji rynkowej, może być nieświadomie niekompetentne w budowaniu własnej strategii¹⁴⁹. Przedsiębiorstwo może wykorzystać słabości firm konkurencyjnych zdiagnozowane na tym etapie. Kryteria wyznaczające ową pozycję zawierają się w ocenach:

- umiejętności pozyskiwania zamówień,
- systemu zarządzania zmianami,
- posiadanego potencjału rozwojowego i umiejętności jego wykorzystania,
- wewnętrznej dźwigni rozwoju, czyli w umiejętnościach tkwiących w samej organizacji.

Drugi etap procedury to budowanie (formułowanie) strategii producenta dóbr inwestycyjnych w oparciu o znaną pozycję konkurencyjną, wzbogaconą o wiedzę własną i związaną z użytkownikami tych dóbr. Tworzą ją:

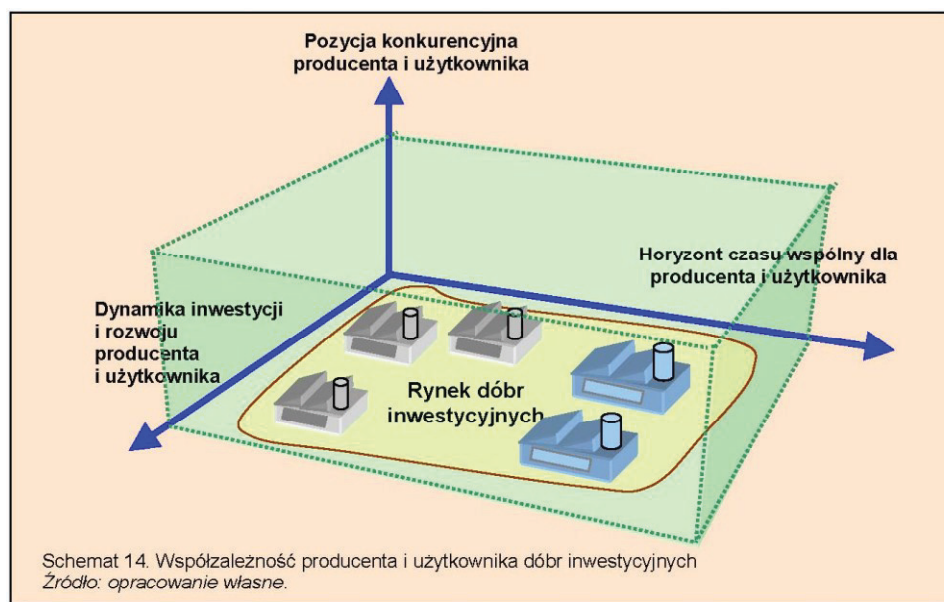
- charakterystyka identyfikacyjna użytkowników dóbr inwestycyjnych, rozumiana jako kompendium wiedzy o samych użytkownikach oraz o procesach eksploatacji dóbr inwestycyjnych i planach przyszłościowych użytkownika,
- dane do planu strategicznego, wynikające z pozycji ekonomicznej, technicznej i doświadczenia oraz z wiedzy własnej producenta.

Do ustalenia własnej pozycji konkurencyjnej zastosować można wiele metod. Jedną z nich jest metoda wartościowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Różni się ona od klasycznych metod pozycjonowania produktów i firm wieloaspektowym podejściem do obszaru badań, co w przypadku budowania strategii producenta dóbr inwestycyjnych ma znaczenie praktyczne.

Współzależne traktowanie pozycji konkurencyjnej producenta i użytkowników tworzy przestrzeń (por. schemat 14). Wyróżnić w niej można następujące trzy elementy współzależne dla producenta i użytkownika:

1. wspólny horyzont czasu obejmujący analizę retrospektywną i projekcje,
2. zmiany w pozycji konkurencyjnej producenta i użytkownika,
3. dynamikę inwestycji i rozwoju producenta i użytkownika.

¹⁴⁹ Kunert O., *Metoda pozycjonowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, Mat. Konf. pn. "Raport o zarządzaniu", Warszawa 2000.



Wszystkie trzy elementy współzależności producenta i użytkownika odgrywają zasadniczą rolę przy kreowaniu posunięć strategicznych wytwórcy dóbr inwestycyjnych. Pozycja konkurencyjna producenta decyduje o jego sile rynkowej i możliwościach aktywnego konkurowania, tworzenia innowacyjnej oferty oraz stanowi rękojmię stabilizacji dostaw i obsługi serwisowej. Im wyższa, tym bardziej gwarantuje bezpieczeństwo użytkowania dóbr inwestycyjnych, daje poczucie większej pewności dla ich użytkowników. Trzeba bowiem zdawać sobie sprawę, że dla użytkownika dóbr inwestycyjnych niezwykle ważne jest zapewnienie pełnego zabezpieczenia warunków eksploatacyjnych danego urządzenia. Oznacza to pewność w dostawach części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych, zabezpieczenie napraw oraz wspieranie własnych służb użytkownika w momentach krytycznych podczas eksploatacji danego dobra. Wysoka pozycja konkurencyjna producenta jest także gwarantem dokonywania powtórnych zakupów.

Pozycja konkurencyjna użytkownika decyduje o możliwościach jego przetrwania na rynku, uzyskania stabilnej pozycji czy ekspansywnego rozwoju. Owa pozycja konkurencyjna stwarza przesłanki do podejmowania decyzji strategicznych, zaś ich kierunek jest wyborem kierownictwa, uzależnionym od szeregu innych czynników (jak np.: perspektywy rozwoju sprzedaży, fazy życia produktu, wizji strategicznego rozwoju firmy, oczekiwanych i możliwych zmian w otoczeniu bliższym i dalszym itp.). Decyzje strategiczne oznaczać mogą np. jedynie kon-

serwowanie eksploatowanych urządzeń związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą, mogą też generować zakupy inwestycyjne związane z rozszerzaniem zakresu produkcji.

Dynamika inwestycji i rozwoju producenta jest zależna od planów rozwojowych użytkowników. Zamierzenia inwestycyjne użytkownika związane z wykorzystaniem danych dóbr inwestycyjnych kreują postępowanie producenta tych dóbr. W skrajnym przypadku, gdy plany przyszłościowe wykorzystywania danego dobra inwestycyjnego są niewielkie lub gdy użytkownicy zakładają jedynie utrzymanie go w gotowości eksploatacyjnej, producent powinien dostosować swoje możliwości wytwórcze do oczekiwań rynku. Może to oznaczać konieczność wygaszania produkcji danego dobra, ale w tempie skorelowanym z oczekiwaniami rynku użytkowników (części i podzespoły zamienne, utrzymywanie służb naprawczych, utrzymywanie parku maszynowego służącego do wytwarzania tego dobra inwestycyjnego).

Producent dóbr inwestycyjnych powinien posiadać wiarygodną bazę danych o użytkownikach, musi bowiem uwzględnić w procesie tworzenia planów strategicznych zarówno retrospektywną ocenę dotychczasowych kontaktów z użytkownikami tych dóbr, jak i perspektywiczne możliwości sprzedaży swojej produkcji. Dotychczasowe kontakty dostarczają danych o trendach, jakie wystąpiły w tej współpracy w połączeniu z wiedzą o czynnikach je warunkujących. Oznacza to, że producent dóbr inwestycyjnych nakłada na statystykę sprzedaży wiedzę o przyczynach takiego, a nie innego zachowania się użytkownika. Posiadając wiedzę o czynionych w latach ubiegłych zabiegach konserwacyjnych, odtworzeniowych, modernizacyjnych czy inwestycyjnych, można ustalić zależność między dokonywanymi zakupami a działaniami podejmowanymi u użytkownika w trakcie eksploatacji dóbr inwestycyjnych. Dla projekcji przyszłościowych niezbędna będzie więc wiedza o zamierzeniach użytkownika związanych z jego perspektywnym działaniem na rynku. Czas odgrywa tu zasadniczą rolę. Planowanie strategiczne producenta uwzględniać bowiem musi podobny horyzont czasowy, jaki stosuje potencjalny nabywca. Daje to możliwość odpowiedniego przygotowania się do skutecznego zaspokojenia potrzeb nabywcy.

Rozpatrywanie współzależne producenta dóbr inwestycyjnych oraz użytkowników wymaga stworzenia systemu przepływu wiedzy o parametrach współzależności ze szczególnym uwzględnieniem wartości dotyczących użytkowników. Obniżenie niepewności przy tworzeniu planów strategicznych producenta wymaga ograniczenia deficytu informacji o możliwych poczynaniach użytkowników dóbr.

13. Metodyka budowy planów strategicznych w ujęciu współzależnym

W rozdziale tym zaprezentowano dwa główne etapy metodyki budowy planów strategicznych producenta dóbr inwestycyjnych z uwzględnieniem współzależności z użytkownikiem tych dóbr.

Etap I związany jest z ustaleniem pozycji konkurencyjnej producenta dóbr inwestycyjnych.

Etap II to proces budowy planu strategicznego produkcji w oparciu o pozyskaną wiedzę o użytkownikach tych dóbr, uwzględniający oszacowania ich ryzyka gospodarczego.

Ustalenie pozycji konkurencyjnej producenta dóbr inwestycyjnych przy pomocy metody pozycjonowania konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁵⁰ pozwala wyznaczyć dowolną ilość czynników kształtujących tę pozycję. Ilość i jakość uzależniona jest od konkurencyjności otoczenia. Dla przedsiębiorstw produkujących dobra inwestycyjne wyodrębniono czynniki o największym wpływie na budowę strategii konkurencyjności, na tej podstawie przyjęto 15 czynników kształtujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw w trzech indykatywnych zbiorach:

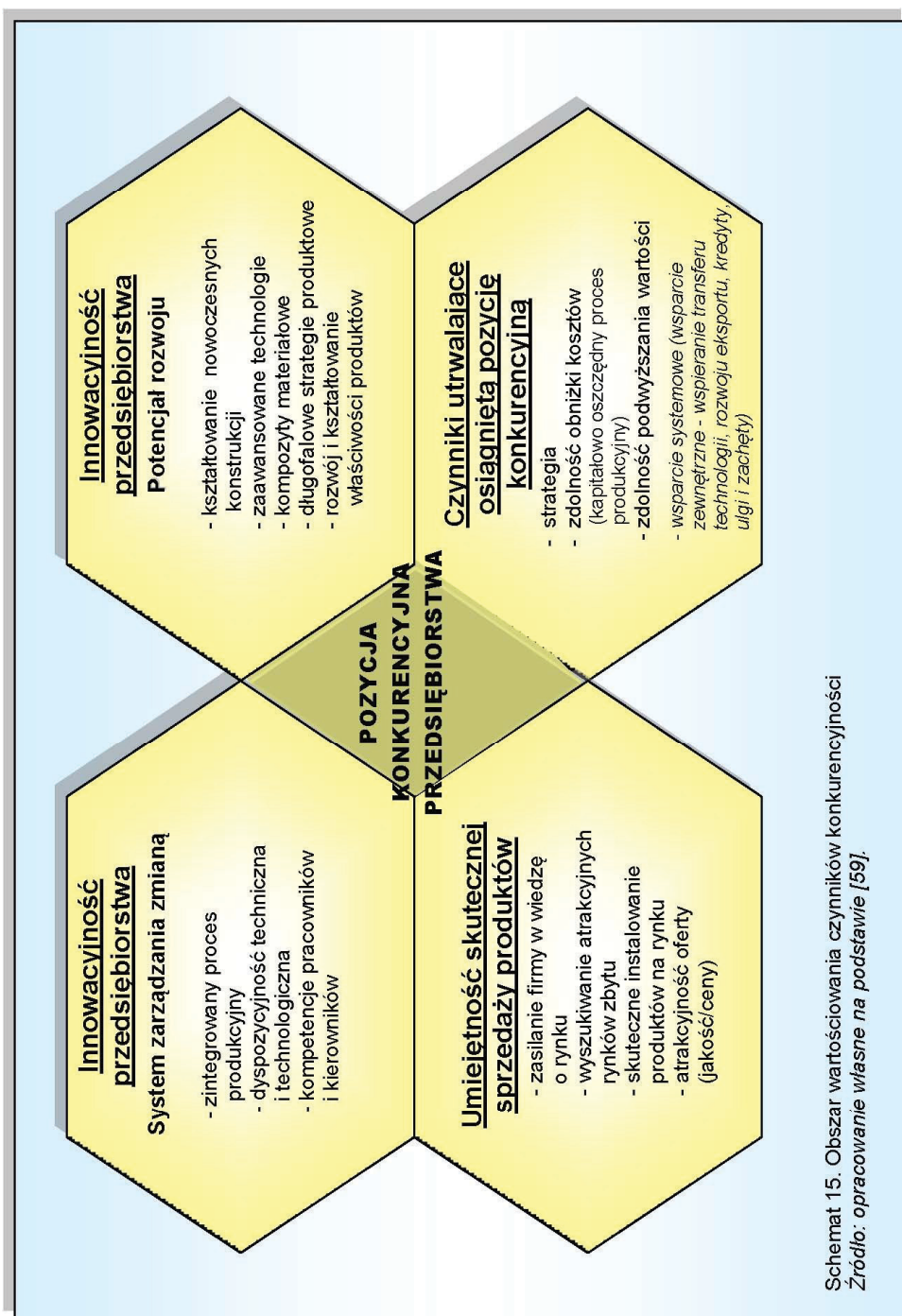
1. umiejętności skutecznej sprzedaży produktów/usług,
2. innowacyjności przedsiębiorstwa,
3. czynników utrwalających osiągniętą pozycję konkurencyjną.

Obszar wartościowania czynników konkurencyjności pokazano na schemacie 16.

Dla procesu wartościowania niezbędne jest także określenie efektów wyrażających właściwą pozycję na tle konkurencji, która funkcyjnie zależy od wyznaczonych czynników. Dla producentów dóbr inwestycyjnych zdolność utrzymywania się na rynku objawiać się będzie poprzez:

- wzrost sprzedaży,
- poszerzanie rynku,
- większe zyski,
- skuteczność kontraktów,
- efektywne wykorzystywanie zasobów.

¹⁵⁰ Kunert O., *Metoda pozycjonowania konkurencyjności przedsiębiorstw*,tamże.



Schemat 15. Obszar wartościowania czynników konkurencyjności
Źródło: opracowanie własne na podstawie [59].

Każda z wymienionych funkcji w innym stopniu oddziałuje na zdolność utrzymywania się na rynku, co uwidacznia ważne kryterium zastosowane dla danego czynnika.

Do czynników kształtujących konkurencyjność w zakresie umiejętności skutecznej sprzedaży zalicza się:

- Zasilanie w wiedzę o rynku – posiadanie systemu pozyskiwania informacji z rynku, wykorzystywanego systematycznie w przedsiębiorstwie do analizy konkurentów i ich produktów.
- Wyszukiwanie atrakcyjnych rynków zbytu – systematyczne penetrowanie rynku pod kątem możliwości zainstalowania na nim produkowanych przez przedsiębiorstwo wyrobów lub wskazywanie wyrobów możliwych do wyprodukowania, dla których są nisze rynkowe.
- Skuteczne instalowanie produktów na rynku – umiejętność wprowadzania na rynek nowych wyrobów przedsiębiorstwa bądź rozszerzanie rynku dla wyrobów aktualnie produkowanych.
- Atrakcyjność oferty (jakość/ceny) – stosunek parametru „jakości” do „ceny” wskazuje na rynkową atrakcyjność oferty dla danego segmentu nabywców. Atrakcyjność oferty mierzona jest siłą nabywczą rynku na podstawie zespołu cech, określanych obiegowo jako „jakość produktu”, które wyznaczają następujące elementy:
 - rynkowa pozycja marki produktu (znak firmowy, obiegowe opinie, tradycja itp.),
 - niezawodność produktów (wskaźnik reklamacji i usterek oraz opinie na ten temat),
 - preferowane przez klientów walory użytkowe (zespół cech, które mają dla kupujących pierwszorzędne znaczenie).

Cena ma wymiar ilościowy, w tym przypadku stosowana jest w odniesieniu do kwantyfikowanych cech jakościowych produktu (za określoną cenę oferowany jest zestaw wartości określonych dla klienta).

W oparciu o klasyczne definicje¹⁵¹ pojęcie innowacji, w szerokim tego słowa znaczeniu, obejmuje wszystkie zmiany (techniczne, technologiczne, organizacyjne), które zastosowane po raz pierwszy w danej społeczności przyczyniają się do postępu ekonomicznego.

Innowacyjność przedsiębiorstwa polega na przewidywaniu nadchodzących zmian i skutecznym wprowadzaniu działań wyprzedzających, zarówno tych,

¹⁵¹ Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

które asekurują i chronią przedsiębiorstwo przed negatywnym skutkiem zachodzących zmian, jak i tych, które umożliwiają wykorzystanie efektu synergii.

Potencjał innowacyjności przedsiębiorstwa tworzą umiejętności zarządzania zmianą oraz potencjał rozwoju.

System zarządzania zmianą obejmuje:

- Zintegrowany proces produkcyjny – przygotowanie organizacyjne do kompleksowego zabezpieczenia wykonawstwa gwarantowanego w ofercie i rzeczywistości.
- Dyspozycyjność techniczna i technologiczna – zabezpieczenie kapitałowe i techniczno-technologiczne oraz organizacyjne zmian w zamówieniach rynku zarówno ilościowych, jak i innowacyjnych.
- Kompetencje pracowników i kierowników – sprawny system zarządzania fachowo przygotowaną kadrą, która gotowa jest do podjęcia zwiększonego wysiłku na rzecz firmy i współuczestnictwa w tworzeniu wartości dodanej.

Potencjał rozwoju to wiedza, technologia i umiejętności, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, a w szczególności:

- Kształtowanie nowoczesnych konstrukcji – utrzymywanie i finansowanie efektywnego zaplecza badawczo-rozwojowego prowadzącego prace nad unowocześnianiem konstrukcji wyrobów.
- Zaawansowane technologie – technologie high-tech według standardów światowych.
- Kompozyty materiałowe – stosowanie ulepszeń tanich materiałów tradycyjnych poprzez dodatki kompozytowe podnoszące jakość materiału w parametrach warunkujących konkretne zastosowanie produktu.
- Długofalowe strategie produktowe – inwestowanie i kapitalizowanie nakładów ponoszonych na rozwój produktów w kierunkach oczekiwanych przez klientów.
- Rozwój i kształtowanie właściwości produktów – dopracowywanie cech techniczno-funkcjonalnych produktów zaspokajających oczekiwania ambicjonalne użytkowników w kategoriach korzyści podstawowych i dodatkowych.

Poprzez czynniki utrwalające i podwyższające osiągniętą pozycję konkurencyjną rozumiemy wewnętrzną dźwignię rozwoju. Jest to zespół funkcji gwarantujących możliwość kreowania rozwojowych trendów w przedsiębiorstwie. Zaliczamy do nich:

- Budowanie i modyfikowanie strategii – czy opracowany jest i realizowany kierunek rozwoju firmy, z jasno wytyczonym celem, do którego się ona zbliża i kontroluje drogę dojścia?
- Zdolność do obniżki kosztów – kapitałowo oszczędny proces produkcyjny zabezpieczony przez wdrożone procedury monitorowania kosztów w każdej fazie procesu wytwórczego.
- Zdolność podwyższania wartości – mechanizm rozpoznawania zmian w preferencjach nabywców i w krótkim czasie dostosowywanie się do nich w produkowanych wyrobach.

Obraz rynkowej pozycji przedsiębiorstwa wymaga także uwzględnienia wpływu zewnętrznych czynników wspierających. Należą do nich wszelkie działania państwa tworzące tzw. wsparcie systemowe. Zespół owych czynników wspierających wynika z przyjętych regulacji prawnych, wspierania transferu technologii, rozwoju eksportu, a także z tworzenia systemu kredytowania i stosowania ulg oraz wszelkiego rodzaju zachęt (np. strefy ekonomiczne). Wsparcie systemowe jest czynnikiem wzmacniającym rynkową pozycję przedsiębiorstwa. Czynniki ten wyszczególniony został na załączonym rysunku (schemat 15); w niniejszej rozprawie wątek wpływu tego czynnika nie będzie rozważany.

Proces wartościowania odbywa się w trzech kolejnych krokach.

1. Dokonanie oceny diagnostycznej występowania każdego czynnika kształtującego konkurencyjność przedsiębiorstwa, którą to ocenę rozkłada się na poszczególne funkcje zdolności utrzymywania się na rynku.
2. Dokonanie kwalifikacji stanu wypełniania funkcji przez przedsiębiorstwo wg kryterium: 0 – oznacza brak aktywności i powoduje zmniejszenie oceny z kroku 1 do 20%, 1 – oznacza aktywność nieskuteczną (zmniejszenie oceny o 50%) i 2 – oznacza aktywność na poziomie samoorganizowania się i akceptuje ocenę z kroku 1.
3. Wzmocnienie rezultatu badawczego drugiego kroku wartościowania poprzez zastosowanie wagi, co pokaże znaczenie każdego czynnika dla aktualnego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Wykonywane wcześniej badania sondażowe rynku pozwoliły ustalić elementy kształtujące konkurencyjność producentów dóbr inwestycyjnych, jak również opracować kryteria ich wartościowania. Kryteria ocen wartościowania konkurencyjności przedsiębiorstw przedstawione w tabeli 5 zawierają definicje służące do zróżnicowania ocen stanu wypełnienia danej funkcji w analizowanym przedsiębiorstwie.

Tabela 5. Kryteria ocen wartościowania konkurencyjności przedsiębiorstw

| Lp. | Funkcja | Ocena pkt. | | | | |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| UMIEJĘTNOŚĆ SKUTECZNEJ SPRZEDAŻY PRODUKTÓW | | | | | | |
| 1. | Zasilanie firmy w wiedzę o rynku | Funkcjonuje system badań i analiz rynku oraz przepływ informacji o sytuacji rynkowej do wytypowanych ogniw zarządzania; proces zasilania firmy w wiedzę o rynku jest zorganizowany profesjonalnie, z uwzględnieniem najnowocześniejszych metod i narzędzi. | System analiz i badania rynku funkcjonuje, lecz nie jest w stanie dokonać pełnej oceny pozycji rynkowej firmy, natomiast dostarcza fragmentarycznych informacji o sytuacji rynkowej, która musi być wspomagana doświadczeniem pracowników; działa przepływ informacji do poszczególnych szczebli zarządzania. | System analiz i badania rynku funkcjonuje częścikowo, nie dostarcza pełnej informacji o pozycji rynkowej firmy, zapewnia dane wycinkowe, musi być wspierany dużym doświadczeniem pracowników; brak systemowego rozwiązania przepływu informacji o warunkach rynkowych. | Nie funkcjonuje system oceny pozycji rynkowej firmy i jej oferty, jest ogólna, poparta doświadczeniem, wiedza o sytuacji na rynku; brak systemu przepływu informacji do poszczególnych szczebli zarządzania. | Nie funkcjonuje żaden system oceny rynkowej pozycji firmy, działania są podejmowane intuicyjnie; brak systemu informowania kierownictwa o rynkowej pozycji firmy, jest to dokonywane sporadycznie lub tylko w sytuacji zagrożenia. |
| 2. | Wyszukiwanie atrakcyjnych rynków zbytu | W pełni funkcjonujący system penetrowania rynku i wyszukiwania nisz rynkowych, wsparty kierunkowymi badaniami rynku, systematycznie prowadzona diagnostyka aktualnej sytuacji na rynku w zakresie możliwości ulokowania w nim oferty firmy. | Funkcjonuje system penetrowania rynku i wyszukiwania nisz rynkowych, lecz wsparty jedynie o badania częścikowe oraz o wiedzę i intuicję pracowników służb marketingowych; działania wyszukujące nowe rynki zbytu są prowadzone akcyjnie. | Wyszukiwanie nowych rynków zbytu dokonywane jest wyłącznie poprzez pracowników handlu, bez wsparcia badaniami kierunkowymi, a jedynie w oparciu o intuicję, doświadczenie i praktykę pracowników. | Nie funkcjonuje system poszukiwania nowych rynków zbytu i poszerzania dotychczasowych; działania podejmowane w tym zakresie są oparte tylko na doświadczeniu i dobrej woli pracowników obsługujących dziedziny handlu. | Nie funkcjonuje system poszukiwania nowych rynków zbytu i poszerzania dotychczasowych; firma jest bierna w tym zakresie i oczekuje inicjatyw ze strony rynku i organizacji na nim funkcjonujących. |

| | | | | | | |
|----|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | Skuteczne instalowanie produktów na rynku | W pełni funkcjonujący system dystrybucji i obsługi serwisowej dostosowany do wymagań rynku, produktu i sektora; sprawne funkcjonująca organizacja sprzedaży i serwisu z wypracowanym systemem pozyskiwania zamówień produkcyjnych, stały nadzór nad utrzymaniem rynkowej reputacji firmy (znak firmowy, marka), reagowanie w przypadkach zagrożeni; ustalona i sprawczona organizacja struktur handlowych. | System dystrybucji oraz serwis dostosowany do wymagań rynku, produktu i sektora, ale nie w pełni wdrożony; oparty jednak na strategicznej koncepcji, weryfikowany praktyką, systematycznie realizowany i doskonalony; ustalona i sprawdzająca się organizacja struktur handlowych. | System dystrybucji i obsługi serwisowej ma luki, ale są zlokalizowane i jest koncepcja ich zagospodarowania, struktury organizacyjne handlu nie w pełni dostosowane do zadań, wymagają restrukturyzacji. | System dystrybucji realizowany bez koncepcji, luki w obszarach serwisowania, braki kadrowe i organizacyjne w sferze handlowo-usługowej. | Nie ma systemu dystrybucji, realizowana jest funkcja zbytu (techniczna obsługa sprzedaży). |
| 4. | Atrakcyjność oferty (jakość/ceny) | Rynkowa pozycja marki produktu bardzo wysoka, powszechna znajomość znaku firmowego, znana oferta rynkowa i wysoko oceniana przez klientów, marginalny wskaźnik reklamacji, produkty /usługi posiadają walory poszukiwane przez klientów. | Znak firmowy, marka i oferta rynkowa znana i dobrze oceniana przez rynek, wskaźnik reklamacji nieznaczący; na ogół produkty/usługi spełniają oczekiwania klientów. | Znak firmowy, marka i oferta rynkowa średnio znana na rynku, wskaźnik reklamacji nieznaczący; walory użytkowe produktów dostosowane do oczekiwań klientów w stopniu średnim. | Znak firmowy, marka i oferta rynkowa mało znana na rynku, mały wskaźnik reklamacji, ale występujący, w ocenie klientów wartości użytkowe plasują ofertę w dolnej strefie pośród ofert konkurentów. | Firma i jej oferta zupełnie nie znana na rynku, wskaźnik reklamacji mały lub przeciętny; pozycja rynkowa określana stosunkiem jakości do ceny zdecydowanie niska. |

| INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA - SYSTEM ZARZĄDZANIA ZMIANA | | | | | | |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. | Zintegrowany proces produkcyjny | Zorganizowanie procesu wytwórczego i systemu zarządzania tak, by był on przygotowany do kompleksowego wykonawstwa gwarantowanego w ofercie i rzetelności. | System organizacji i zarządzania zoorganizowane poprawnie, ale czas reakcji na zmiany sytuacji rynkowej zbyt długi. | Proces wytwórczy i system zarządzania wykazuje znaczny bezwład w stosunku do zmieniającej się sytuacji rynkowej. | Firma nie posiada zaawansowanych zdolności do szybkiego reagowania na zmiany na rynku, zmiany te w marginalnym stopniu wymuszają działania w firmie. | Zupełny brak reakcji lub brak możliwości na wykonanie ruchów umożliwiających dostosowanie oferty firmy co aktualnej sytuacji na rynku (losowej, jakościowej). |
| 6. | Dyspozycyjność techniczna i technologiczna | Zabezpieczenie kapitałowe, techniczne, technologiczne i organizacyjne zmian w zamówieniach w kierunku zarówno ilościowym, jak i jakościowym, uwzględniającym zmiany preferencji klientów, silna i sprawna baza projektowa i wzornicza, zdolna do szybkiego zareagowania na potrzeby klienta i rynku, dobrze funkcjonujący system przygotowania produkcji zdolny do szybkiego przesłania procesu wytwórczego na potrzeby klienta wraz z odpowiednim wspomaganie (sprzętowym, organizacyjnym, komputerowym). | W procesie wytwarzania małe lub niedostateczne wsparcie jednego z czynników (kapitał, technika, technologia, organizacja) umożliwiających swobodne zabezpieczenie zmian ilościowych w zamówieniach lub potrzebę modyfikacji w zamówieniach lub potrzebę modyfikacji wyrobu pod kątem preferencji klientów, baza projektowo-wzornicza bez wsparcia nowoczesnych technik, niezbyt rozbudowana z założenia, system przygotowania produkcji potrafi, aczkolwiek z pewną bezwładnością, zareagować na potrzeby rynku i klienta. | W procesie wytwarzania małe lub niedostateczne wsparcie kilku czynników (kapitał, technika, technologia, organizacja) umożliwiających swobodne zabezpieczenie zmian ilościowych w zamówieniach lub potrzebę modyfikacji wyrobu pod kątem preferencji klientów, ograniczona baza projektowa i wzornicza, o relatywnie niewielkich możliwościach, system przygotowania produkcji wymaga dłuższego czasu by zareagować na potrzeby rynku. | W procesie wytwarzania brak możliwości uzyskania wsparcia czynników umożliwiających swobodne zabezpieczenie zmian ilościowych w zamówieniach lub potrzebę modyfikacji wyrobu pod kątem preferencji klientów, ograniczona baza projektowa i wzornicza, o relatywnie niewielkich możliwościach, system przygotowania produkcji wymaga dłuższego czasu by zareagować na potrzeby rynku. | Kompletny brak zabezpieczenia kapitałowego oraz technicznego i technologicznego dla zorganizowania procesu wytwarzania tak, by zabezpieczyć zmiany w zamówieniach czy też wartościach użytkowych produktów, brak lub bardzo słabe służby projektowo-wzornicze, braki kadrowe i organizacyjne uniemożliwiają proces wdrożenia zmian technologicznych lub znacznie wydłużające czas wdrożenia, konieczność poszukiwania się specjalistami z zewnątrz. |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. | Kompetencje pracowników i kierowników | <p>Sprawny system zarządzania wspierany fachowo przygotowaną kadrą, kadra kierownicza o dużych zdolnościach kreatywnych, nastawiona na konstruktywną współpracę między sobą, gotowa do podjęcia dodatkowego wysiłku na rzecz firmy i współtworzenia wartości dodanej, ząbga doskonale przygotowana fachowo, świadoma kierunku strategicznych przemian, przygotowana do realizacji zadań nawet w zwiększonym wysiłku na rzecz firmy.</p> | <p>Sprawny system zarządzania wspierany przez średnio przygotowaną kadrę, bardziej wykonawczą niż kreatywną, ząbga o przeciężtnych kwalifikacjach, bez specjalnego zaangażowania, nie ma systemu motywacji, często brak konstruktywnej współpracy, występują wyraźnie słabe kadrowo komórki organizacyjne, nieprzygotowane do nowoczesnych zadań.</p> | <p>System zarządzania oparty jest o niewielką grupę ludzi, kadra kierownicza tylko wykonawcza, brak kreatywności, ale jest wykonywanie zadań, personel o średnich lub słabych kwalifikacjach, wiele komórek organizacyjnych słabo przystosowanych do realizacji nowych zadań stojących przed nimi.</p> | <p>Trudno mówić o nowoczesnym systemie zarządzania – nie ma pracy z kadrą, która jest zachowawcza, firmą zarządza kilku ludzi z najwyższego szczebla, pozostał pracownicy o niskich kwalifikacjach, duża rotacja kadr, słabe więzi między komórkami.</p> |
| INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – POTENCJAŁ ROZWOJU | | | | | |
| 8. | Kształtowanie nowoczesnych konstrukcji | <p>Utrzymywanie i finansowanie efektywnego zaplecza badawczo-rozwojowego prowadzącego wyprzedzające prace nad rozwojem produktów w sektorze, silne placówki badawczo-rozwojowe, możliwości wdrożeń pilotażowych, dostępne środki na cele rozwojowe.</p> | <p>Umiejętność szybkiego nadążania za innowacjami rynkowymi wsparta dostosowanymi do tego celu komórkami badawczo-rozwojowymi, umiejętność relatywnie szybkiego wdrożenia nowości.</p> | <p>Umiejętność nadążania za innowacjami rynkowymi, ale po ich zweryfikowaniu przez rynek, małe wsparcie badawczo-rozwojowe, ograniczone do komórek technologicznych, kłpiowania.</p> | <p>Umiejętność kopiowania rynkowych poczynañ konkurencji, bez wsparcia badawczo-rozwojowego, możliwość wdrożenia własnymi siłami.</p> |
| | | | | | <p>Brak wszelkiej działalności innowacyjnej, nowa produkcja wymaga wspomaganie z zewnątrz w sensie projektowym, technicznym i technologicznym.</p> |

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. | Zaawansowane technologie | Wypożyczenie techniczne i technologiczne w pełni porównywalne z innymi producentami – usługodawcami lub lepsze w kilku elementach, wdrożenie systemowych rozwiązań, wsparty systemem komputerowym, optymalizujący proces wytwarzania (systemy wysokiej skali integracji, planujące i sterujące procesem wytwarzania). | Wypożyczenie techniczne i technologiczne porównywalne z innymi konkurentami, występujący w niewielkim zakresie syndrom „słabszego ognia” – bez wpływu na finalną jakość produktu. | Wypożyczenie techniczne i technologiczne słabsze od konkurentów, w znacznej części procesu wytwórczego, wpływające na jakość produktu (niższa jakość) lub na system wytwórczy, dla zapewnienia porównywalnej jakości. | Wypożyczenie techniczne zdecydowanie słabsze od konkurentów, wpływające trwałe na obniżenie jakości produktu, ale zapewniające stabilność jakościową na określonym poziomie. | Wypożyczenie techniczne bardzo słabe, wpływające trwałe na jakość produktów, generujące znaczne odpady w procesie wytwarzania. |
| 10. | Kompozyty materiałowe | Prace nad stosowaniem ulepszeń materiałów tradycyjnych poprzez dodatki kompozytowe w celu uzyskania nowych jakości materiałów podnoszących określone parametry wykonanego z nich produktu, wdrażanie nowych, konkurencyjnych rozwiązań materiałowych. | Stosowanie ulepszeń materiałów tradycyjnych poprzez dodatki kompozytowe oraz wdrażanie nowych, konkurencyjnych rozwiązań materiałowych – realizowane w oparciu o wewnętrzne zasileanie (współpraca zewnętrznymi jednostkami badawczo-rozwojowymi) | Stosowanie ulepszeń materiałów tradycyjnych poprzez dodatki kompozytowe oraz wdrażanie nowych, konkurencyjnych rozwiązań materiałowych – wymuszone przez działania konkurencji (kopiowanie rozwiązań zastosowanych przez innych). | Sporadyczne działania w zakresie wdrożenia ulepszeń materiałów realizowane ze znacznym opóźnieniem w stosunku do wymagań rynku, kopiowanie zachowania się w tym zakresie innych wytwórców. | Pełny brak działań w zakresie wdrożenia nowych materiałów. |

| | | | | | | |
|-----|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. | Długofalowe strategie produktowe | Wyprowadzające prace nad rozwojem produktów w sektorze, silne placówki badawczo-rozwojowe, możliwości wdrożeń pilotażowych, dostępne środki na cele rozwojowe. Silne zabezpieczenie przed możliwością skopiowania lub transferu umiejętności, brak lub niewielkie zagrożenia w tym zakresie. | Umiejętność szybkiego nadążania za innowacjami rynkowymi wsparta dostosowanymi do tego celu komórkami badawczo-rozwojowymi, umiejętność relatywnie szybkiego wdrożenia nowości. | Umiejętność nadążania za innowacjami rynkowymi, ale po ich zwenifikowaniu przez rynek, małe wsparcie badawczo-rozwojowe, ograniczone do komórek technologicznych, umiejętność kopiowania. | Umiejętność kopiowania rynkowych poczynañ konkurencji, bez wsparcia badawczo-rozwojowego, możliwość wdrożenia własnymi siłami. | Brak wszelkiej działalności innowacyjnej, nowa produkcja wymaga wspomagania z zewnątrz w sensie projektowym, technicznym i technologicznym. |
| 12. | Rozwój i kształtowanie właściwości produktów | Stale dopracowywane ocen produktów w celu zaspokojenia potrzeb estetycznych klientów, oraz prace na rzecz zmian w obrazie produktu nadążające za wymogami mody, zmian gustów i oczekiwań klientów, | Prace nad kształtem produktów są prowadzone, ale wsparcie tych działań jest niższe niż potrzeby, stąd opóźnienia w stosunku do liderów. | Firma oferuje wyroby mające przeciętną pozycję w grupie produktów oferowanych przez rynek, nie prowadzi prac nad zmianą ich wzornictwa, stosuje politykę naśladownictwa. | Firma oferuje wyroby mające przeciętną lub niską pozycję w grupie produktów oferowanych przez rynek, nie prowadzi prac nad zmianą ich wzornictwa, stosuje politykę opóźnionego naśladownictwa. | Firma oferuje wyroby mające niską pozycję w grupie produktów oferowanych przez rynek, nie prowadzi prac nad zmianą wzornictwa, brak działań w tym zakresie. |

| CZYNNIKI UTRWALAJĄCE OSIĄGNIĘTA POZYCJĘ KONKURENCYJNA | | | | | |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13. Strategia ogólna | Firma dysponuje opracowanym i realizowanym kierunkiem rozwoju, z jasno wytyczonym celem oraz systemem kontroli realizacji tego planu oraz wypracowanymi mechanizmami regulacji odchyleń i weryfikacji strategii wynikającej ze zmian w otoczeniu firmy. | Firma dysponuje opracowanym i realizowanym kierunkiem rozwoju, jednak system kontroli realizacji nie jest systematyczny, wynika raczej z wymuszonych nadskoków sytuacji rynkowej powodujących negatywne odchylenia; brak także mechanizmów regulacji odchyleń i weryfikacji strategii wynikającej ze zmian w otoczeniu firmy. | Firma dysponuje opracowanym kierunkiem rozwoju, oraz celem, ale poza opracowaniem precyzujących strategię dokumentów w tym zakresie; nie ma systematycznej kontroli czy firma zbliża się do zaplanowanego celu, plan sobie – życie sobie. | Firma nie dysponuje opracowanym planem strategicznego rozwoju, działania w tym zakresie podejmowane są przez kierownictwo firmy w ramach zarządzania nią i na skutek bieżących negatywnych sytuacji wynikających z rynku, strategia firmy jest realizowana przez wąskie grono kierownictwa i budowana na bieżąco w miarę rozwoju sytuacji. | Firma nie dysponuje żadną koncepcją rozwoju i nie ma sprecyzowanej strategii na najbliższy okres, jest zarządzana „na bieżąco” i wszystkie sprawy rozpatrywane są poprzez pryzmat aktualnej sytuacji na rynku. |

| | | | | | | |
|-----|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14. | Zdolność obniżki kosztów (kapitałowo oszczędny proces produkcyjny) | Sprawny system organizacyjny i wdrożone procedury monitorowania i oceny kosztowności produktu, silne wsparcie systemem komputerowym, stałe weryfikowanie procesów wytwórczych uwzględniające doświadczenie i rutynę załogi pod kątem redukcji kosztów; podjęte działania wykorzystujące doświadczenie produkcyjne w celu maksymalizacji produkcji zmierzające do obniżki kosztów jednostkowych. | Wdrożone procedury rejestrujące koszty w miejscu ich powstawania, wsparte systemem komputerowym pomagającym zarządzaniu, okresowe analizy i reakcje w kierunku obniżenia kosztów, wdrażany, ale jeszcze nie w pełni funkcjonujący proces redukujący stałą redukcję kosztów oraz brak zdecydowanych działań wykorzystujących np. korzyści zakresu. | Wdrożone procedury rejestrujące koszty w miejscu ich powstawania, wsparte systemem komputerowym, analizy kosztowe i reakcje w kierunku ich obniżenia prowadzone „w trybie akcyjnym”, wymuszone pogarszającą się sytuacją. | Rejestracja kosztów zaautomatyzowana, są dane dotyczące kosztu wytworzenia poszczególnych produktów, ale nie są prowadzone działania w kierunku ich obniżki lub są to działania nieskuteczne. | Rejestracja kosztów słabo zaautomatyzowana, brak dostępu do szczegółowych danych związanych z konkretnym produktem – zbyt wiele kosztów zmiennych rozliczanych z niewielką precyzją (np. wskaźnikowo), brak systematycznych działań redukujących koszty (działania sporadyczne lub akcyjne) |
| 15. | Zdolność podwyższania wartości | Systematyczne działania zmierzające do podniesienia wartości użytkowych produktów, systematyczna kontrola zmian najważniejszych cech użytkowych w ofercie produkcyjnej własnej i konkurentów oraz podejmowanie działań zmierzających do poprawy w tym zakresie. | Okresowe sprawdzanie zmian w wartościach użytkowych produktów i porównywanie ich z konkurencją, relatywnie słabsze od konkurencji możliwości dokonywania zmian podnoszących wartość, wolniejsze nadążanie za zmianami. | Sporadyczne sprawdzanie relacji w rynkowym postrzeganiu produktu, słabe lub bardzo słabe możliwości szybkiego wprowadzenia zmian w wartościach użytkowych i nienadążanie za konkurencją w tym zakresie. | Brak działań nad rozwojem oferty, brak działań w kierunku systematycznego rejestrowania zmian w postrzeganych cechach użytkowych produktów. | |

Źródło: opracowanie własne.

Wymienionym wcześniej czynnikom, od których zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, przypisano ważne kryterium, ponieważ każdy z nich inaczej wpływa na podniesienie zdolności utrzymania się na rynku. Dokonanie oceny realizacji danej funkcji, na tle jej wpływu na poszczególne czynniki, pozwoli uzyskać łączną ocenę konkurencyjności danego przedsiębiorstwa.

W tabelach 6 a, b, c zawarto kartę wartościowania pozycji konkurencyjnej producenta dóbr inwestycyjnych w podziale na kolejne etapy procesu.

Tabela 6a. Karta wartościowania konkurencyjności producenta elementów automatyki – dane źródłowe: kwalifikacja stanu wypełniania funkcji

| <i>Firma: Wytwórnia elementów automatyki przemysłowej</i> | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------|-------------------|---------------|------------------------|---------------------------------|
| | | Kategoria konkurencyjności | Konkurencyjność przedsiębiorstwa | Zdolność utrzymania się na rynku stan realizacji | | | | | |
| | | | Czynniki Funkcje | OCENA w skali 1-5 | Wzrost sprzedaży | Poszerzenie rynku | Większe zyski | Skuteczność kontraktów | Efektywne wykorzystanie zasobów |
| Lp. | | | Ważone kryterium | | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 1 | UMIEJĘTNOŚĆ SKUTECZNEJ SPRZEDAŻY PRODUKTÓW | Produktowe zapotrzebowanie rynku | Zasilanie firmy w wiedzę o rynku | 4,0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 2 | | | Wyszukiwanie atrakcyjnych rynków zbytu | 3,0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 3 | | | Skuteczne instalowanie produktów na rynku | 4,0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 4 | | Atrakcyjność oferty | Atrakcyjność oferty | 5,0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| | | | | | | | | | |

Tabela 6a (cd.)

| | | | | | | | | | |
|----|-------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|---|
| 5 | CZYNNIKI UTRWALAJĄCE OSIĄGNIĘTĄ POZYCJĘ KONKURENCYJNĄ | Wewnętrzna dzwignia rozwoju | Strategia | 3,0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | | | Zdolność obniżki kosztów (kapitałowo oszczędny proces produkcyjny) | 3,0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 7 | | | Zdolność podwyższania wartości | 2,0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| | | | | | | | | | |
| 8 | INNOWACYJNOŚĆ | System zarządzania zmianą | Zintegrowany proces produkcyjny | 4,0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| 9 | | | Dyspozycyjność techniczna i technologiczna | 5,0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 10 | | | Kompetencje pracowników i kierowników | 4,0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| 11 | | Potencjał rozwoju | Kształtowanie nowoczesnych konstrukcji | 4,0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | | | Zaawansowane technologie | 3,0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 13 | | | Kompozyty materiałowe | 4,0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | | | Długofalowe strategie produktowe | 2,0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | | | Rozwój i kształtowanie właściwości produktów | 3,0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | | | | |
| | | | RAZEM | 53,0 | | | | | |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6b. Karta wartościowania konkurencyjności producenta elementów automatyki – przeliczenie oceny według aktualnego stanu realizacji funkcji

| Firma: <i>Wytwórnia elementów automatyki przemysłowej</i> | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------|---------------|------------------------|---------------------------------|------|
| | | Kategoria konkurencyjności | Konkurencyjność przedsiębiorstwa | Zdolność utrzymania się na rynku | | | | | |
| | | | Czynniki Funkcje | wzrost sprzedaży | Poszerzenie rynku | Większe zyski | Skuteczność kontraktów | Efektywne wykorzystanie zasobów | SUMA |
| Lp. | | | Ważone kryterium | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | |
| 1 | UMIEJĘTNOŚĆ SKUTECZNEJ SPRZEDAŻY PRODUKTÓW | Produktowe zapotrzebowanie rynku | Zasilanie firmy w wiedzę o rynku | 2,0 | 2,0 | 0,8 | 2,0 | 0,8 | 7,6 |
| 2 | | | Wyszukiwanie atrakcyjnych rynków zbytu | 1,5 | 0,6 | 1,5 | 1,5 | 0,6 | 5,7 |
| 3 | | | Skuteczne instalowanie produktów na rynku | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 0,8 | 0,8 | 7,6 |
| 4 | | Atrakcyjność oferty | Atrakcyjność oferty | 5,0 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 1,0 | 13,5 |
| | | | SUMA RL1 | 10,5 | 7,1 | 6,8 | 6,8 | 3,2 | 34,4 |
| 5 | CZYNNIKI UTRWALAJĄCE OSIĄGNIĘTĄ POZYCJĘ KONKURENCYJNĄ | Wewnętrzna dźwignia rozwoju | Strategia | 1,5 | 1,5 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 4,8 |
| 6 | | | Zdolność obniżki kosztów (kapitałowo oszczędny proces produkcyjny) | 1,5 | 0,6 | 1,5 | 1,5 | 0,6 | 5,7 |
| 7 | | | Zdolność podwyższania wartości | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,4 | 4,4 |
| | | | SUMA RL2 | 4,0 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 1,6 | 14,9 |

Tabela 6b (cd.)

| | | | | | | | | | |
|----|---------------|---------------------------|----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 8 | INNOWACYJNOŚĆ | System zarządzania zmianą | Zintegrowany proces produkcyjny | 4,0 | 4,0 | 2,0 | 2,0 | 0,8 | 12,8 |
| 9 | | | Dyspozycyjność techniczna i technologiczna | 5,0 | 5,0 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 17,5 |
| 10 | | | Kompetencje pracowników i kierowników | 4,0 | 4,0 | 0,8 | 2,0 | 0,8 | 11,6 |
| 11 | | Potencjał rozwoju | Kształtowanie nowoczesnych konstrukcji | 4,0 | 4,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 14,0 |
| 12 | | | Zaawansowane technologie | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 0,6 | 0,6 | 5,7 |
| 13 | | | Kompozyty materiałowe | 4,0 | 2,0 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 8,4 |
| 14 | | | Długofalowe strategie produktowe | 1,0 | 1,0 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 3,2 |
| 15 | | | Rozwój i kształtowanie właściwości produktów | 1,5 | 1,5 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 4,8 |
| | | | SUMA RL3 | 25,0 | 23,0 | 10,6 | 10,9 | 8,5 | 78,0 |
| | | | RAZEM | 39,5 | 33,2 | 20,5 | 20,8 | 13,3 | 127,3 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6c. Karta wartościowania konkurencyjności producenta elementów automatyki – wyliczenie względnych ważności

| Firma: <i>Wytwórnia elementów automatyki przemysłowej</i> | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|------------------|-------------------|---------------|------------------------|---------------------------------|
| Pkt 53,0 | | wartościowanie 127,3 | | względne ważności 483,2 | | | | | |
| | | Kategoria konkurencyjności | Konkurencyjność przedsiębiorstwa | Zdolność utrzymania się na rynku | | | | | |
| | | | Czynniki | Funkcje | Wzrost sprzedaży | Poszerzenie rynku | Większe zyski | Skuteczność kontraktów | Efektywne wykorzystanie zasobów |
| Lp. | | | Ważone kryterium-> | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | |
| 1 | UMIEJĘTNOŚĆ SKUTECZNEJ SPRZEDAŻY PRODUKTÓW | Produktowe zapotrzebowanie rynku | Zasilanie firmy w wiedzę o rynku | 8,0 | 6,0 | 4,0 | 8,0 | 2,4 | 28,4 |
| 2 | | | Wyszukiwanie atrakcyjnych rynków zbytu | 6,0 | 1,8 | 7,5 | 6,0 | 1,8 | 23,1 |
| 3 | | | Skuteczne instalowanie produktów na rynku | 8,0 | 6,0 | 10,0 | 3,2 | 2,4 | 29,6 |

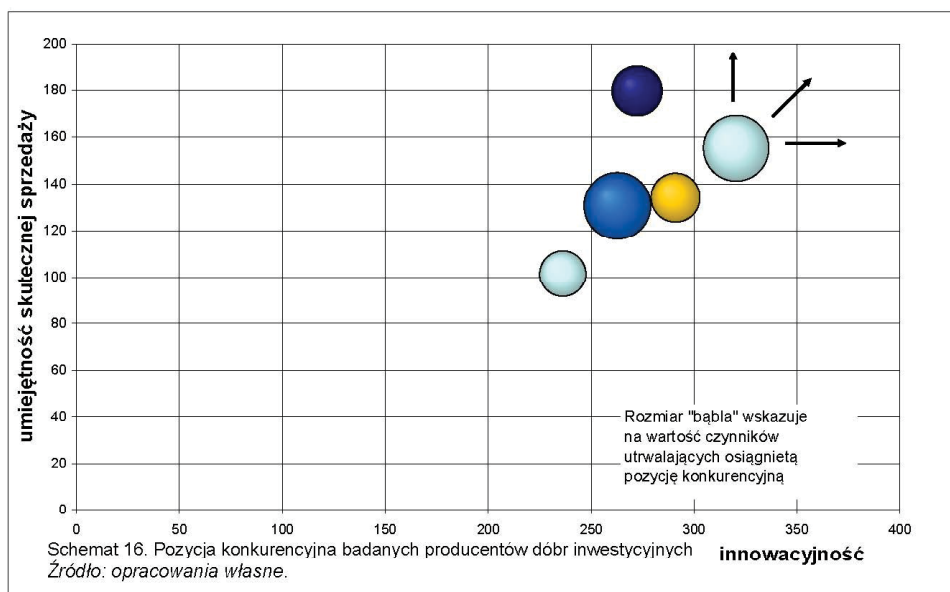
| | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| 4 | | Atrakcyjność oferty | Atrakcyjność oferty | 20,0 | 7,5 | 12,5 | 10,0 | 3,0 | 53,0 |
| | | SUMA RL1 | | 42,0 | 21,3 | 34,0 | 27,2 | 9,6 | 134,1 |
| 5 | CZYNNIKI UTRWALAJĄCE OSIĄGNIĘTĄ POZYCJĘ KONKURENCYJNĄ | Strategia | Wewnętrzna dzwignia rozwoju | 6,0 | 4,5 | 3,0 | 2,4 | 1,8 | 17,7 |
| 6 | | Zdolność obniżki kosztów (kapitałowo oszczędny proces produkcyjny) | | 6,0 | 1,8 | 7,5 | 6,0 | 1,8 | 23,1 |
| 7 | | Zdolność podwyższania wartości | | 4,0 | 3,0 | 5,0 | 4,0 | 1,2 | 17,2 |
| | | SUMA RL2 | | 16,0 | 9,3 | 15,5 | 12,4 | 4,8 | 58,0 |
| 8 | INNOWACYJNOŚĆ | Zintegrowany proces produkcyjny | System zarządzania zmianą | 16,0 | 12,0 | 10,0 | 8,0 | 2,4 | 48,4 |
| 9 | | Dyspozycyjność techniczna i technologiczna | | 20,0 | 15,0 | 12,5 | 10,0 | 7,5 | 65,0 |
| 10 | | Kompetencje pracowników i kierowników | | 16,0 | 12,0 | 4,0 | 8,0 | 2,4 | 42,4 |
| 11 | | Kształtowanie nowoczesnych konstrukcji | Potencjał rozwoju | 16,0 | 12,0 | 10,0 | 8,0 | 6,0 | 52,0 |
| 12 | | Zaawansowane technologie | | 6,0 | 4,5 | 7,5 | 2,4 | 1,8 | 22,2 |
| 13 | | Kompozyty materiałowe | | 16,0 | 6,0 | 4,0 | 3,2 | 2,4 | 31,6 |
| 14 | | Długofalowe strategie produktowe | | 4,0 | 3,0 | 2,0 | 1,6 | 1,2 | 11,8 |
| 15 | | Rozwój i kształtowanie właściwości produktów | | 6,0 | 4,5 | 3,0 | 2,4 | 1,8 | 17,7 |
| | | SUMA RL3 | | 100,0 | 69,0 | 53,0 | 43,6 | 25,5 | 291,1 |
| | | RAZEM | | 158,0 | 99,6 | 102,5 | 83,2 | 39,9 | 483,2 |

Źródło: opracowanie własne.

Dokonanie wartościowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw pozwala na uzyskanie odpowiedzi, jaka jest ich aktualna pozycja na tle konkurentów. Można ją zaprezentować graficznie, tak jak na schemacie 16. Każde przedsiębiorstwo wyznacza swą pozycję na wykresie w układzie dwóch zmiennych: innowacyjności

i umiejętności skutecznej sprzedaży. Trzeci parametr, określający wartość czynników utrwalających osiągniętą przewagę konkurencyjną, pokazany jest jako odpowiednia wielkość kuli.

Zmiana pozycji konkurencyjnej może następować w różnych kierunkach wyznaczonych aktualną wartością innowacyjności i umiejętności skutecznej sprzedaży. Jednak najbardziej oczekiwanym jest przemieszczanie się przedsiębiorstwa w kierunkach wyznaczanych zwiększającymi się wartościami obu parametrów (zaznaczone strzałkami). Średnica kuli obrazuje na ile konkurencyjne są czynniki, utrwalające osiągniętą pozycję na rynku w stosunku do innych, porównywanych przedsiębiorstw.



14. Budowa strategii producenta dóbr inwestycyjnych oparta na posiadanej wiedzy o użytkownikach

Budowa strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych może odbywać się według klasycznego schematu postępowania, to jest przy wykorzystaniu jego doświadczenia, wiedzy technicznej i ekonomicznej lub według proponowanej procedury obejmującej charakterystykę identyfikacyjną użytkowników dóbr inwestycyjnych. Charakterystyka zawiera dane o eksploatacji dóbr inwestycyjnych oraz dane o planach rozwojowych użytkowników.

Jednym ze sposobów jest pomiar ryzyka poziomu gospodarowania użytkownikami dóbr inwestycyjnych. Jeśli przyjąć, że ryzyko użytkownika składa się z trzech elementów składowych identyfikowanych w trzech obszarach¹⁵²:

- a) normalnego ryzyka przedsiębiorstwa wynikającego z faktu prowadzenia działalności gospodarczej,
- b) ryzyka finansowego, które jest związane z ciążeniem długu,
- c) ryzyka egzystencji rynkowej (niepewności rozwoju),

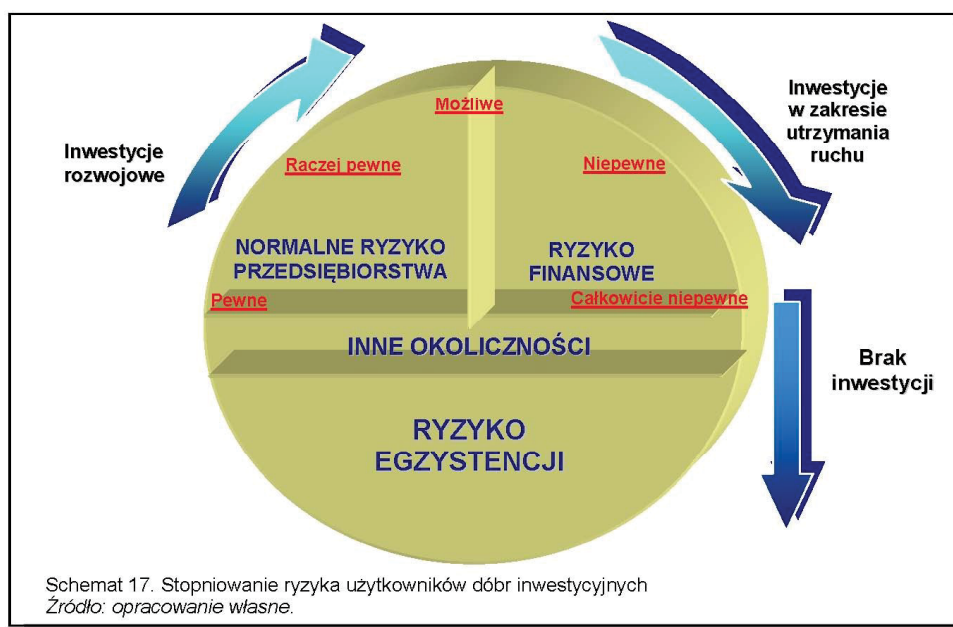
to śledzenie zachowań inwestycyjnych użytkowników może wskazywać, w którym obszarze ryzyka firma się znajduje i pozwala określić szacunkowo jego poziom. Głównym problemem w ocenie ryzyka w planowaniu strategicznym w systemach produkcyjnych są trudności związane z identyfikacją zdarzeń niosących potencjalne zagrożenia dla zachowań systemów zgodnie z przewidywaniami. Ryzyko w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa produkującego dobra inwestycyjne objawia się jako prawdopodobieństwo przewyższenia (dotyczy zjawisk negatywnych) lub nieosiągnięcia (dotyczy zjawisk pozytywnych) niektórych z projektowanych wartości krytycznych, pozostających w relacji do zjawisk losowych pojawiających się w toku działalności gospodarczej zarówno producenta, jak i użytkownika. Badania sondażowe autora wskazują, że często decydenci producenta dóbr inwestycyjnych podejmują ryzyko dotyczące uruchamiania produkcji w warunkach niepewności, kierując się w dużej mierze intuicją. Plan strategiczny jest tylko mało sprecyzowanym programem, przedsiębiorstwo nie dysponuje szczegółowym rozpoznaniem zagadnień konkurencji i kondycji gospodarczej użytkowników.

¹⁵² Kunert O., Ferenc R., *Marketing na rynku Unii Europejskiej*, Wyd. PFPK, Łódź 1998.

Zamówienia dotyczące inwestycji rozwojowych ze strony nabywcy stanowią dla producenta informację, że użytkownik funkcjonuje w obszarze normalnego ryzyka przedsiębiorstwa, stąd w tej części plan strategiczny producenta jest w małym stopniu obciążony błędami. Plany inwestycyjne związane są zwykle z dłuższym okresem czasu, co pozwala producentowi dóbr inwestycyjnych uwzględnić je i rozplanować w swoich zamierzeniach strategicznych.

Zamówienia inwestycyjne, które tylko dotyczą utrzymania ruchu wskazywać mogą, że użytkownik ma słabą kondycję finansową (funkcjonuje w obszarze ryzyka finansowego), a więc w skrajnym przypadku może być niewypłacalny. Towarzyszy temu zwykle wygaszanie i rezygnacja z części określonej działalności produkcyjnej.

Analiza danych dotyczących użytkowników dostarcza także informacji, którzy użytkownicy nie utrzymują kontaktu z producentem, mimo posiadania jego produktów. Może to oznaczać, że funkcjonują w obszarze ryzyka egzystencji (por. schemat 17). Wszystkie wymienione obszary mogą ulec zmianie z powodu zaistnienia tzw. innych okoliczności, np. z powodu zmiany właściciela, wymiany technologii, nowych partnerów w zakresie dostaw itp.



Wiedza o użytkownikach dóbr inwestycyjnych, pozyskiwana dla celów planowania strategicznego według omawianej charakterystyki, zasila informacyjnie producenta w chwili rozpoczęcia procesu formułowania i podczas budowy planu strategicznego i tym samym zmniejsza ryzyko nietrafionych założeń.

Zgodnie z przyjętym modelem badawczym (por. schemat 18) zastosowanie charakterystyki użytkowników dóbr inwestycyjnych pozwala wygenerować parametry wsparcia dla strategii rozwoju zarówno producentów dóbr inwestycyjnych, jak i użytkowników planujących inwestycje.

Według tego modelu budowa planu strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych wspierana jest parametrami uzyskanymi z bezpośrednich badań u użytkowników tych dóbr. W zależności od rozpoznanej sytuacji i pozycji konkurencyjnej na rynku możliwe jest prognozowanie przyszłych zamówień.

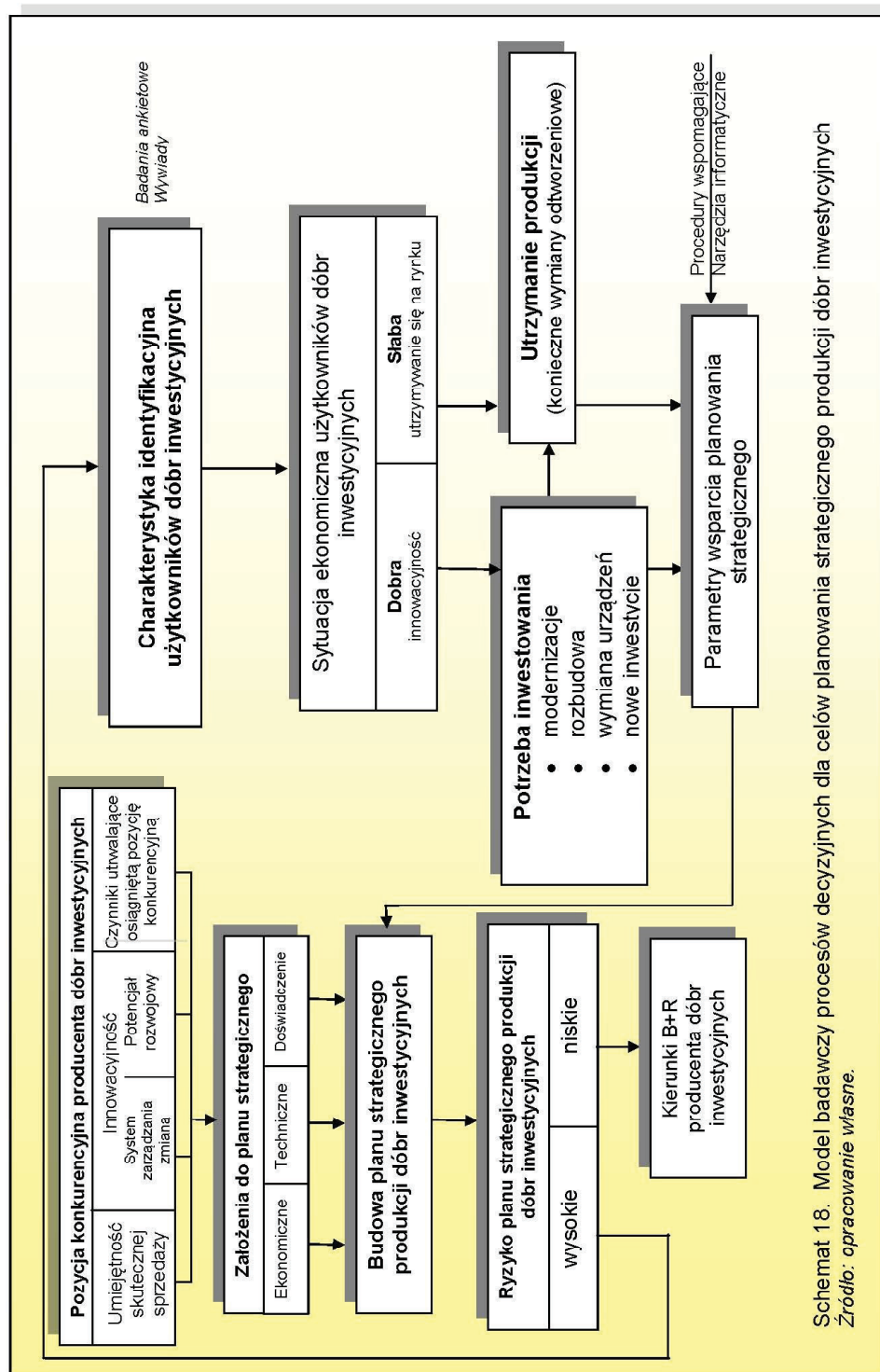
Jeśli niska będzie pozycja konkurencyjna użytkownika, to podejmuje on działania zapewniające mu jedynie przetrwanie na rynku. Jeśli zaś jego pozycja konkurencyjna będzie zadowalająca, to producent dóbr inwestycyjnych może liczyć na zamówienia wynikające z potrzeb rozwoju ich użytkownika, w różnym nasileniu i skali modernizacji. Uzyskanie owych parametrów wsparcia wymaga wdrożenia odpowiednich procedur oraz narzędzi (np. aplikacji komputerowych), które zapewnią systemową realizację tego algorytmu.

15. Badanie ryzyka użytkowników dóbr inwestycyjnych na przykładzie użytkowników elementów automatyki przemysłowej

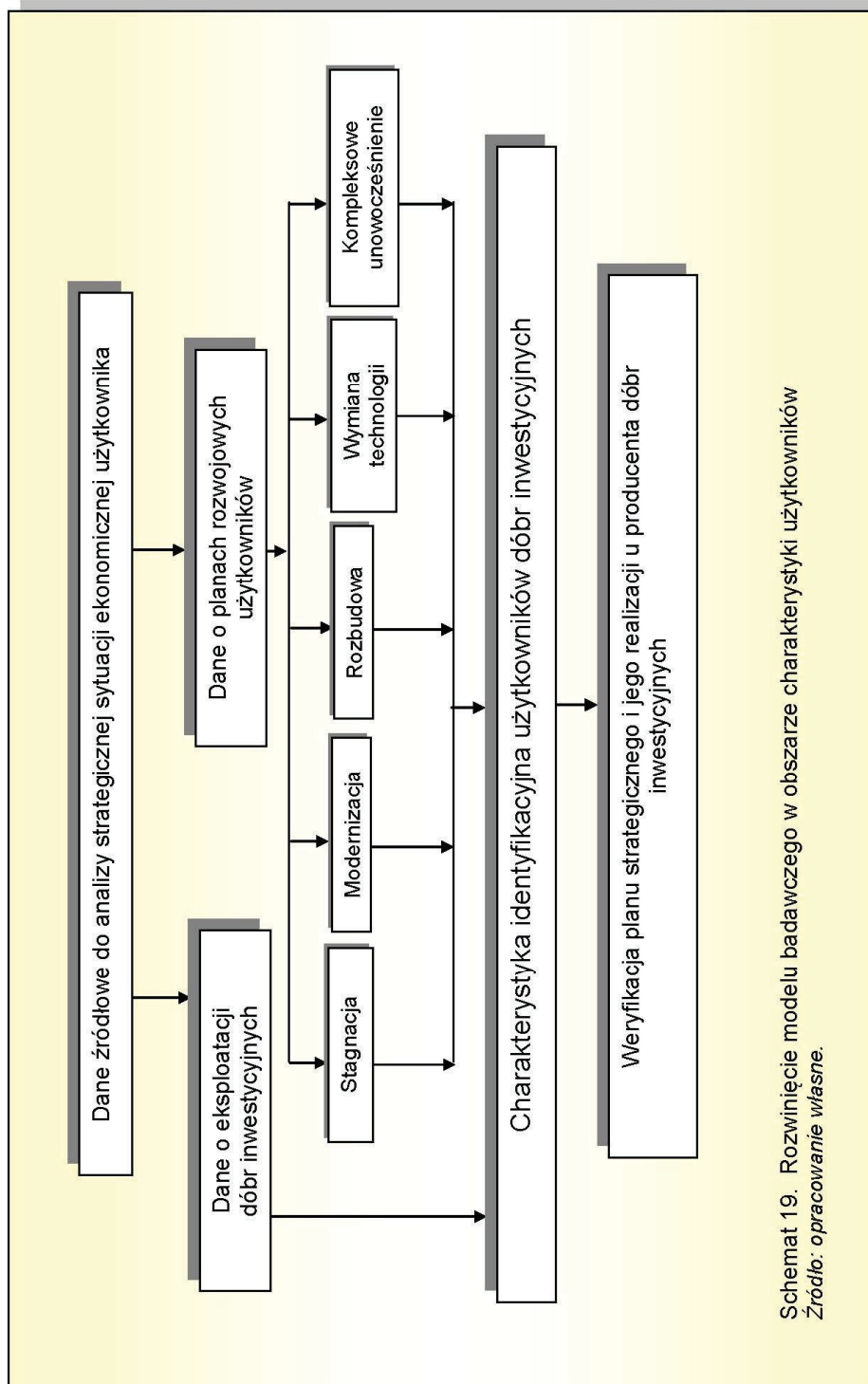
Przedstawiony na schematach 18 i 19 model badawczy odwzorowuje przebieg procesów decyzyjnych dla celów planowania strategicznego produkcji dóbr inwestycyjnych z uwzględnieniem zasilania wiedzą wynikającą ze znajomości charakterystyki użytkowników tych dóbr. Budowa planu strategicznego produkcji dóbr inwestycyjnych oparta jest o założenia wynikające z aktualnej pozycji konkurencyjnej oraz uwarunkowań technicznych, ekonomicznych i dotychczasowych doświadczeń producenta.

W skonstruowanym modelu założono, że już na etapie identyfikacji użytkowników, producent dóbr inwestycyjnych może wykorzystać dotychczasową wiedzę wypływającą z kontaktów handlowych. Pozwala ona na wykorzystanie danych współzależnych przestrzeni użytkowników i producentów dóbr inwestycyjnych (por. schemat 14) w zakresie generacji stosowanych urządzeń, częstości dokonywanych zmian, okresów wzmożonej i zmniejszonej aktywności. Wiedza ta, wynikająca z danych historycznych, nie wystarczy do zmniejszenia ryzyka przy planowaniu strategicznym u producenta. Jeśli jednak zostanie zasilona dodatkowymi danymi może poprawić wskaźnik pewności planu strategicznego produkcji dóbr inwestycyjnych. Osoby współpracujące z użytkownikami w dziedzinie handlu, produkcji, serwisowania i napraw gwarancyjnych dostarczają danych źródłowych do analizy strategicznej. Składają się na nie dane o eksploatacji dóbr inwestycyjnych i dane o planach rozwojowych użytkowników oraz ocena realności zamierzeń w świetle aktualnej sytuacji ekonomicznej użytkownika.

Schemat 19 ilustruje w sposób uproszczony główne założenia pozyskiwania charakterystyki użytkowników dóbr inwestycyjnych. Budując plan strategiczny, producent dóbr inwestycyjnych może uwzględnić z dużym prawdopodobieństwem konieczność wymiany urządzeń, wynikającą z zużycia technicznego. Aby jednak w pełni oprzeć się na tych prognozach, konieczne jest rozpoznanie kondycji finansowej i skłonności inwestycyjnej użytkowników. Dopiero wówczas może być zbudowany plan strategiczny producenta dóbr inwestycyjnych. Weryfikacja planu strategicznego i realizacji u producenta może przebiegać bez uwzględnienia algorytmu ograniczającego ryzyko lub z jego uwzględnieniem.



Schemat 18. Model badawczy procesów decyzyjnych dla celów planowania strategicznego produkcji dóbr inwestycyjnych
Źródło: opracowanie własne.



Schemat 19. Rozwinięcie modelu badawczego w obszarze charakterystyki użytkowników
Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym przypadku dokonuje się weryfikacji poprzez kolejne uściślanie danych na temat użytkowników. Jeśli wykorzysta się algorytm ograniczający ryzyko producenta wyraźnie poprawia się skuteczność jego planu strategicznego i wyznacza się kierunki badań B+R.

Przedstawiony model badawczy nie odbiega całkowicie od klasycznej formuły planowania strategicznego, jednak wzbogaca wykładnię interpretacyjną w odniesieniu do szczególnego rynku dóbr inwestycyjnych. Bez stosowania algorytmu plan strategiczny producenta dóbr inwestycyjnych zawiera wyraźnie mniejszą ilość danych i oparty może być jedynie na przyjętych założeniach i szacunkach.

16. Wyniki badań użytkowników elementów automatyki przemysłowej

Problem budowania planów strategicznych producentów dóbr inwestycyjnych zbadany został na przykładzie elementów automatyki przemysłowej, jako reprezentantów dóbr inwestycyjnych. Budowanie strategii producentów innych dóbr inwestycyjnych odbywa się analogicznie w obszarze następujących informacji:

- charakteryzujących aktualną sytuację w zakresie automatyki wraz z oceną urządzeń polskiej produkcji oraz oceną jakości świadczonych usług dodatkowych przez rodzimych producentów elementów i systemów automatyki przemysłowej (badane elementy automatyki podzielono na 8 grup, a ich charakterystykę zaprezentowano w dalszej części),
- dotyczących planów w zakresie rozwoju zastosowań automatyki wraz z czynnikami decydującymi o wyborze rozwiązań oraz wpływem czynników ekonomicznych na drogi rozwojowe firm,
- dotyczących przemian własnościowych badanych przedsiębiorstw.

Badania wykonano w latach 2000/2001. Prowadzone były metodą ankietową w bezpośrednim kontakcie z użytkownikami dóbr inwestycyjnych, którzy wypowiedzieli się na te same pytania. Dla przeprowadzenia badania opracowana została ankieta, której budowę omówiono poniżej. W celu dobrego przygotowania się do przeprowadzenia wywiadu opracowano wskazówki dla badacza, zawierające zasady umawiania spotkań, sposób prezentacji celu badania oraz ogólne wskazówki wypełniania ankiety¹⁵³.

Ankieta składa się z czterech części, zaś strona poświęcona ocenie konkretnych grup wyrobów może być zwielokrotniona, stosownie do liczby uzyskanych opinii.

Część pierwsza (1 strona ankiety) poświęcona jest informacjom dotyczącym badanego przedsiębiorstwa – użytkownika elementów automatyki przemysłowej. Adnotowane są tu dane, takie jak: nazwa firmy, informacje adresowe, branża jaką firma reprezentuje, dane o aktualnej formie własności oraz informacje dotyczące procesów restrukturyzacji i prywatyzacji. Zadaniem badacza było zebranie jak największej liczby danych, charakteryzujących badany podmiot.

¹⁵³ Hague P.N., Jackson P., *Badania rynku*, Wyd. Signum, Kraków 1992.

Sz szczególnie ważna była informacja o aktualnym stanie restrukturyzacji. Należy tu przypomnieć, że dużą grupę użytkowników elementów automatyki stanowiły przedsiębiorstwa państwowe lub z rodowodem firmy państwowej, przechodzące proces restrukturyzacji. Zebrane dane adresowe oraz ocena aktualnej sytuacji w zakresie przekształceń własnościowych miała na celu pozyskanie informacji szczegółowej o użytkowniku. Sygnały o zmianach w strukturze własności, np. prywatyzacja danego przedsiębiorstwa lub wejście nowego właściciela oznaczać mogło, z punktu widzenia producenta – dostawcy urządzeń automatyki, możliwość zmiany sytuacji w relacjach między producentem a klientem. Stanowiło to ważny sygnał dla służb handlowych producenta, które powinny w konkretnych przypadkach śledzić proces przemian i stosując odpowiednie zabiegi handlowo-marketingowe zapobiegać ewentualnemu, niekorzystnemu rozwojowi sytuacji (np. osłabieniu pozycji producenta elementów automatyki jako dostawcy tych produktów).

Część druga (strona 2 ankiety) poświęcona została zebraniu danych oceniających aktualną sytuację w zakresie automatyki przez specjalistów użytkownika. Pytania dotyczyły oceny zaawansowania zastosowań urządzeń automatyki w badanej firmie na tle innych firm z branży i podobnych na świecie. Badacz miał sprowokować respondenta do skomentowania swojej oceny. W tej części znalazło się pytanie o procentowy udział urządzeń polskiej produkcji w ogólnej puli badanej grupy.

Celem tej grupy pytań było pozyskanie informacji o stanie nasycenia badanej firmy elementami automatyki polskiej produkcji. To ważna informacja dla producenta, bowiem określa aktualny stopień wykorzystywania jego urządzeń przez badany podmiot. Daje to podstawę do oceny potencjalnych możliwości w zakresie odtwarzania zużytych urządzeń, jak i obraz skali eksploatowanych elementów automatyki. Badacz miał też za zadanie podjąć próbę ilościowego określenia eksploatowanych urządzeń w ramach danej grupy, ale bez specjalnego nacisku.

W dalszej części ankiety respondent proszony był o dokonanie oceny oferty urządzeń polskiej produkcji, na którą składała się ocena ogólna i szczegółowa (w skali od 0 do 5 z możliwością ocen co 0,5 pkt) według zaproponowanych w ankiecie kryteriów. Ocena ogólna dotyczyła oferty całościowej krajowych producentów, szczegółowa – wybranej grupy urządzeń. Ocenie podlegała:

1. niezawodność,
2. jakości obsługi (łatwość, prostota),
3. nowoczesność,

4. serwisowanie,
5. jakość systemu dystrybucji,
6. cena,
7. jakość świadczeń dodatkowych (projekt, kompletacja, usługi).

W przypadku urządzeń wypełniano tyle arkuszy oceny, ile wymagał dany wywiad (maksimum 8 – po jednym dla każdej grupy). Zarówno przy ocenie ogólnej, jak i szczegółowej proponowano respondentom dodatkowe skomentowanie ocen.

Usługi dodatkowe to proponowane przez producentów usługi projektowe, serwisowanie, kompletacja dostaw itp. Kryterium dotyczące jakości usług dodatkowych miało sprowokować respondenta do wypowiedzi czy skorzystał, czy też nie, z takiej oferty producenta. W większości przypadków jest to niezagospodarowany obszar biznesowy, więc zadaniem badania było pozyskanie informacji o przyczynach rezygnacji czy też braku zainteresowania tą ofertą.

Odpowiedzi na pytania zawarte w tej części ankiety miały dostarczyć danych pozycjonujących ofertę rodzimych producentów na tle oferty rynkowej (światowej), ustalić dlaczego dodatkowe oferty producentów przynoszą znikomy skutek oraz jak wygląda szczegółowa ocena poszczególnych grup produktów.

W części trzeciej ankiety zbierano dane dotyczące planów w zakresie automatyki oraz czynników decydujących o wyborze konkretnych rozwiązań. Po pierwsze respondent był proszony o określenie aktualnych braków w eksploatowanych systemach automatyki. W tym przypadku poszukiwano kierunków, w jakich powinny podążać badania rozwojowe producenta. Zakładano, że odpowiedź na to pytanie będzie swoistą giełdą pomysłów do zdiagnozowania i wykorzystania w przyszłości. W kolejnym pytaniu respondent proszony był o określenie planów w zakresie rozwoju automatyki na najbliższe trzy lata. Do wyboru zaproponowano następujące warianty:

- bez zmian – tylko konserwacja istniejącego stanu i wymiana zużytej aparatury,
- planowane zmiany poprzez:
 - rozbudowę,
 - modernizację,
 - wymianę systemu automatyki,
- planowane nowe inwestycje, w tym również w systemy automatyki.

Celem było zebranie niezbędnych danych i zaznaczenie roku oraz zapisanie ewentualnego komentarza do planowanych przedsięwzięć. Plany te w powiązaniu z aktualnym stanem posiadania oraz dodatkową wiedzą dotyczącą zagadnień

technologicznych u użytkownika, powinny dostarczyć informacji pomocnych w ocenie możliwości sprzedaży określonej partii produkcji. Efektem badania miała być nie tylko informacja o planach, ale także ocena ich realności (ryzyka) w kontekście aktualnej sytuacji ekonomicznej użytkownika oraz inne dane konkretyzujące zamierzenia. Zalecano zachowanie ostrożności w trakcie sondowania planów rozwojowych użytkownika i szczegółów jego zamierzeń, by uniknąć podejrzenia o działania niezgodne z intencją badania.

W tej części ankiety proszono również specjalistów z badanych firm o określenie czynników decydujących o wyborze rozwiązań automatyki. Zaproponowano przy tym cztery kryteria:

- nowoczesność oferowanych rozwiązań,
- kompleksowość, rozumiana od projektu do realizacji,
- marka dostawcy (dostawców) urządzeń,
- łatwy dostęp do usług powykonawczych (serwis, gwarancje, ewentualna modernizacja).

Piątym kryterium były „inne” czynniki, które respondent miał zdefiniować sam, jeśli uznał za zasadne podkreślenie ich znaczenia. Specjalista badanej firmy miał za zadanie rozdysponować 100 pkt między wymienione kryteria. Celem było określenie najważniejszych postrzeganych wartości dla danego użytkownika lub grupy użytkowników. Ich zaspokojenie, niekiedy niezbyt trudne, jest ważnym elementem zapewnienia lojalności klienta i podstawą do dalszej współpracy.

W kolejnym pytaniu poszukiwano odpowiedzi o znaczeniu ceny przy zakupach elementów automatyki. Użytkownik był proszony o zdecydowanie, czy dla jego firmy czynnik ceny jest najważniejszy, a jeśli nie, to jakie inne czynniki mają tu znaczenie dominujące.

W tej części ankiety sondowano również czy badany użytkownik będzie w przyszłości klientem polskich producentów elementów automatyki, czy zamierza je kupować i jaki jest zakres jego zainteresowań. Zamierzeniem pytania było pozyskanie danych o planowanych zakupach lub innych sposobach rozwiązywania przez użytkownika potrzeb w zakresie elementów automatyki przemysłowej. Odpowiedzi miały rozszerzać dane dotyczące planów na najbliższe lata. Dla uzyskania najpełniejszej informacji respondent był proszony o skomentowanie zarówno odpowiedzi na tak (tj. będziemy kupować od rodzimych producentów), jak i na nie (nie mamy takich planów).

Część czwarta przeznaczona została na odnotowanie wszystkich warunków dotyczących współpracy między producentem a użytkownikiem elementów automatyki przemysłowej. W tej części zadaniem badającego było odnotowanie danych adresowych oraz szczegółów dotyczących zainteresowań badanej firmy. Dodatkowo w ankiecie przygotowano miejsce na odnotowanie innych uwag i komentarzy zgłaszanych pod adresem producentów przez badane przedsiębiorstwa, do wykorzystania w pracach badawczo-rozwojowych i w procesie bieżącego zarządzania.

Badania przeprowadzono w 243 przedsiębiorstwach wybranych losowo, z czego 75,3% (183) badanych przedsiębiorstw to firmy w różnym stopniu eksploatujące elementy automatyki. Badaniem objęto zastosowanie, eksploatację oraz perspektywy wdrożenia wyrobów krajowych producentów automatyki przemysłowej, produkujących elementy i podzespoły automatyki, stosowane w większości branż. W badaniu uwzględniono fakt, że przedsiębiorstwa z reguły przechodziły różne nasilenia modernizacyjne, zarówno techniczne, jak i technologiczne, co powodowało, że eksploatują urządzenia automatyki różnej generacji. Wynikają z tego określone reperkusje dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw.

Dla celów przeprowadzonego badania obserwowane elementy automatyki sklasyfikowano w 8 grupach:

- przetworniki inteligentne,
- przetworniki miniaturowe,
- ustawniki pozycyjne,
- siłowniki elektryczne,
- regulatory programowalne,
- regulatory mechaniczne – sygnalizatory poziomu,
- urządzenia pneumatyczne,
- zawory blokowe.

Na podział miały wpływ badania przeprowadzone u producentów tych urządzeń i stosowana przez nich klasyfikacja oferty. Grupy urządzeń charakteryzują następujące cechy¹⁵⁴:

1. Przetworniki inteligentne – przeznaczone do pomiaru wielkości fizycznych cieczy, par i gazów w zakresie ciśnienia, różnicy ciśnienia, temperatury,

¹⁵⁴ Katalogi ofertowe produktów oraz specyfikacje techniczne MERA PNEFAL i MERA ZAP; Siemaszko F., Gawrysiak M., Automatyka i robotyka, Wyd. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996.

poziomu, przepływu – są wyposażone i przystosowane do zdalnego odczytywania, diagnozowania i kalibrowania.

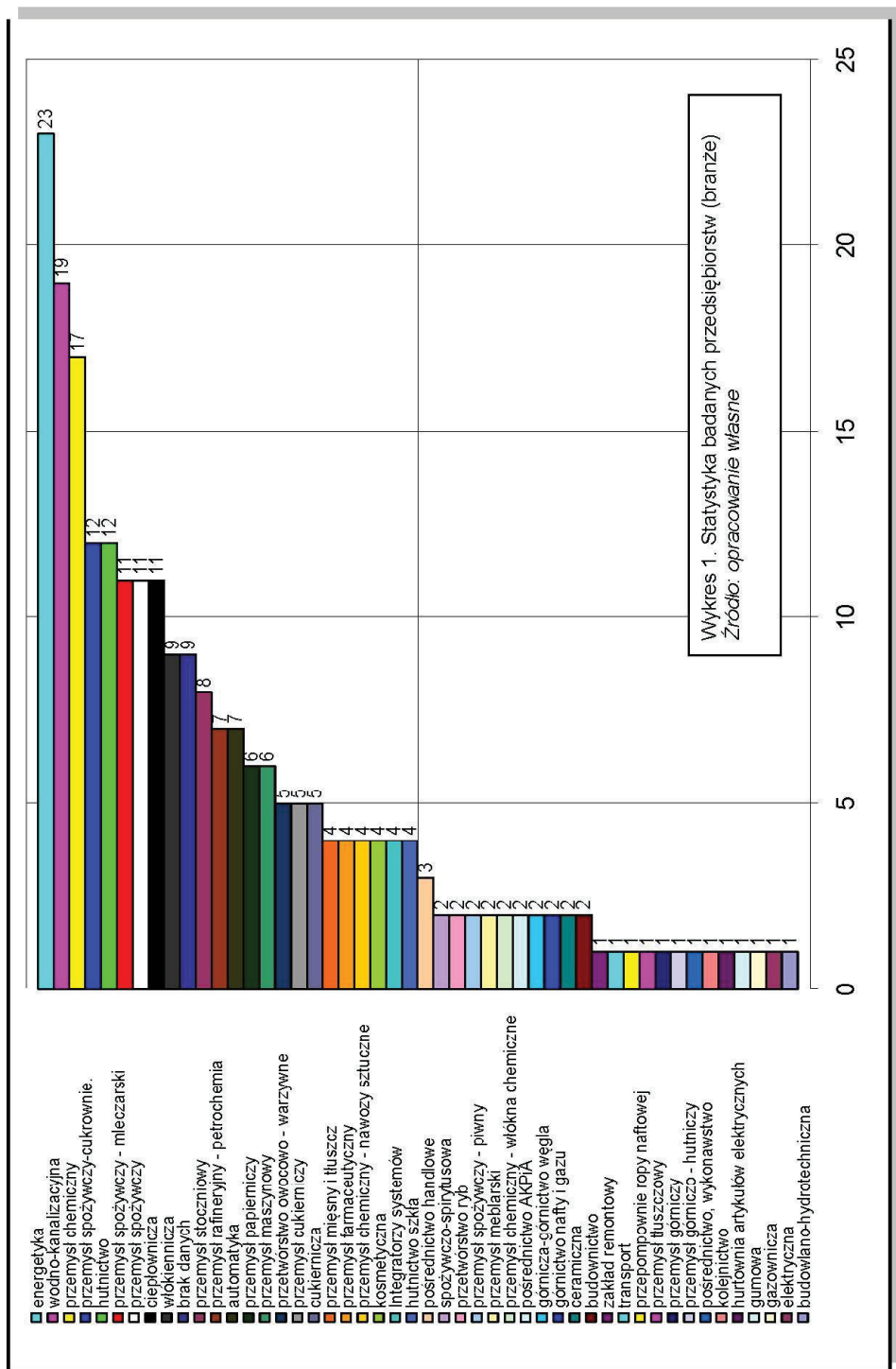
2. Przetworniki miniaturowe – miniaturowe przetworniki elektroniczne przeznaczone do pomiaru ciśnienia, ciśnienia absolutnego, różnicy ciśnienia cieczy, par i gazów w układach przemysłowych automatyki.
3. Siłowniki elektryczne – przeznaczone do napędu zwieradeł (zaworów, zasuw, klap) i innych urządzeń w układach sterowania w klimatyzacji, ciepłownictwie, energetyce, jako elementy wykonawcze w obwodach regulacyjnych i sterowniczych procesów technologicznych o charakterze ciągłym.
4. Ustawniki pozycyjne – urządzenia pneumatyczne przeznaczone do współpracy z siłownikami pneumatycznymi, sterowane pneumatycznym sygnałem wejściowym lub przetwarzające elektryczny sygnał wejściowy na pneumatyczny sygnał wyjściowy.
5. Regulatory programowalne – mikroprocesorowe regulatory cyfrowe przeznaczone do stosowania w układach pomiarowych, sterowania i regulacji przemysłowych procesów technologicznych – mogą pracować autonomicznie lub stanowić element sterujący w systemach komputerowych, urządzenia programowalne.
6. Regulatory mechaniczne – elektryczne regulatory dwustanowe, przeznaczone do automatycznej regulacji, sygnalizacji lub sterowania, ustawiania granicznej wartości poziomu cieczy, temperatury lub ciśnienia cieczy i gazów.
7. Urządzenia pneumatyczne – stosowane w układach pomiarowych i regulacyjnych systemów automatyki przemysłowej; służą do pomiarów ciśnienia, różnicy ciśnień, temperatury i poziomu, także przyrządy sumujące, mnożące, pierwiastkujące – realizujące matematyczne przetwarzanie sygnałów pneumatycznych wejściowych na pneumatyczne sygnały wyjściowe.
8. Zawory blokowe – stosowane w układach pomiarowych i regulacyjnych systemów automatyki przemysłowej służą do włączania przetworników przepływu, różnicy ciśnień i ciśnienia do pracy lub ich wyłączenia.

Dane zebrane podczas badania wprowadzone zostały do bazy obsługiwanej przez autorską aplikację komputerową.

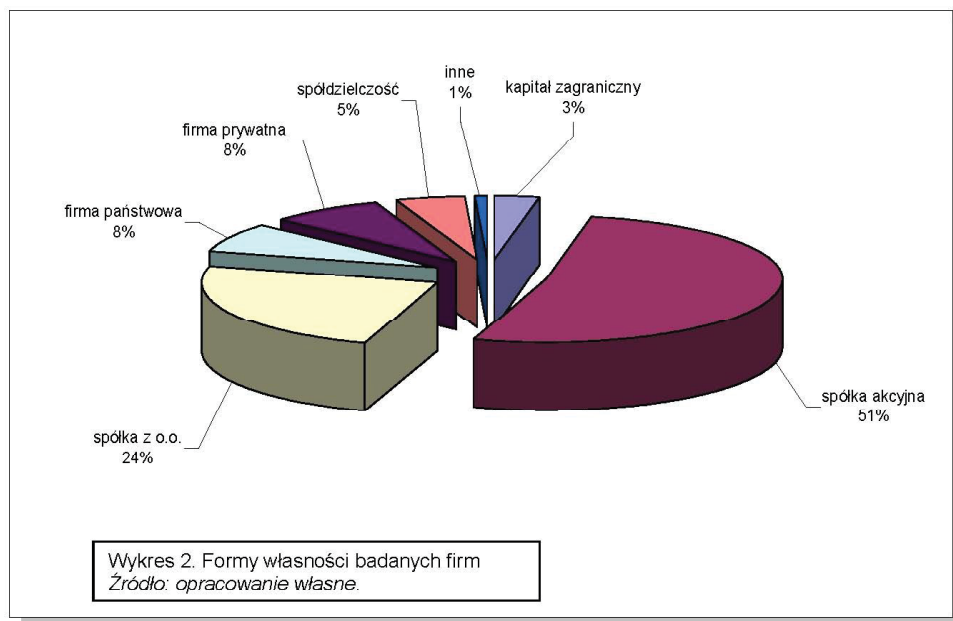
Badanie przeprowadzono w dużej liczbie branż i podbranż. Nie wszystkie reprezentowane są w dostatecznej wielkości. Jednak elementy automatyki przemysłowej stosowane są praktycznie przy każdej produkcji i stąd dla pełnego obrazu niezbędne było szerokie zróżnicowanie badanych przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono w bezpośrednim kontakcie z przedsiębiorstwami, a odpowiedzi na pytania udzielali najczęściej specjaliści zajmujący się w danej firmie problematyką automatyki przemysłowej. Badane przedsiębiorstwa zlokalizowane są w całej Polsce, w różnych regionach kraju, ich aktualne formy własności były bardzo zróżnicowane. Trzeba jednak zaznaczyć, że największą koncentrację urządzeń automatyki polskiej produkcji i największe zakupy realizowali przedstawiciele przemysłu petrochemicznego, spożywczego, stoczniowego, chemicznego, górnictwa, hutnictwa i elektroenergetyki. Z usług rodzimych producentów elementów automatyki korzystały przede wszystkim wielkie państwowe przedsiębiorstwa, dziś restrukturyzowane bądź przygotowywane do przeprowadzenia przemian własnościowych.

Poniżej zawarte są zbiorcze wyniki przeprowadzonego badania, zilustrowane wykresami i tabelami.

Wykres 1 zawiera statystykę badanych firm w rozbiciu na branże. Najwięcej przedsiębiorstw reprezentowało energetykę, gospodarkę wodno-kanalizacyjną oraz przemysł chemiczny. Równie licznie reprezentowane są przemysły: spożywczy, cukrowniczy, hutnictwo, mleczarstwo, przemysł stoczniowy i maszynowy.



Wykres 2 zawiera statystykę badanych firm w podziale na formy własności i odzwierciedla sytuację aktualną w czasie wykonywania badań.



Badania prowadzone były w okresie transformacji własnościowej, w latach 2000 i 2001. Przemiany przebiegały z różnym nasileniem w poszczególnych branżach. Tradycyjny rynek automatyki to głównie firmy państwowe lub z sektorów, które najpóźniej weszły na ścieżkę prywatyzacyjną lub w ogóle nie zostały jeszcze sprywatyzowane. Należy oczekiwać, że w kolejnych latach zmianie ulegną dotychczasowe układy współpracy z rodzimymi producentami elementów automatyki. Prywatyzacja zwykle powoduje konieczność ponownego odzyskiwania pozycji dostawcy w zaopatrywanych firmach. Jeśli do prywatyzowanych firm wkroczył zachodni kapitał, a z nim nowe rozwiązania technologiczne, to proces powtórnego pozyskiwania utraconych kontrahentów może być trudny lub nawet niemożliwy. Dodatkowo prywatyzacja i usamodzielnianie się firm zaowocowało innym efektem, bardziej psychologicznym niż biznesowym. Bardzo często bowiem na dotychczasowych kontaktach ważyły sympatie i antypatie wynikające z zależności powstałych w okresie centralnego planowania. Producenci systemów i elementów automatyki nie zawsze byli pozytywnie postrzegani w tym okresie i to może stanowić negatywne obciążenie dla inicjowania nowych kontaktów i kontraktów. Zmiany w układach gospodarczych spowodowały też

powstawanie nowych podmiotów oferujących na rynku elementów automatyki swoje produkty i często dla takiego nowego podmiotu gospodarczego, nieobarczonego „przeszłością”, szanse na nawiązanie kontaktów wydają się korzystniejsze.

Większość badanych firm to spółki akcyjne, wśród nich znaczący procent to przedsiębiorstwa państwowe, przekształcone w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Wśród badanych firm były także przedsiębiorstwa prywatne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółdzielczość i firmy zagraniczne.

Ocenę sytuacji w zakresie zastosowań automatyki podzielono na dwa obszary:

- stan bieżący – ukazujący aparaturę automatyki przemysłowej polskiej produkcji, w rozbiciu na grupy urządzeń i wskazaniu ich procentowego udziału w stosunku do wszystkich danego typu,
- ocenę tych urządzeń według różnych, wyspecyfikowanych kryteriów – zarówno ogólną, jak i szczegółową, dotyczącą konkretnych grup wyrobów.

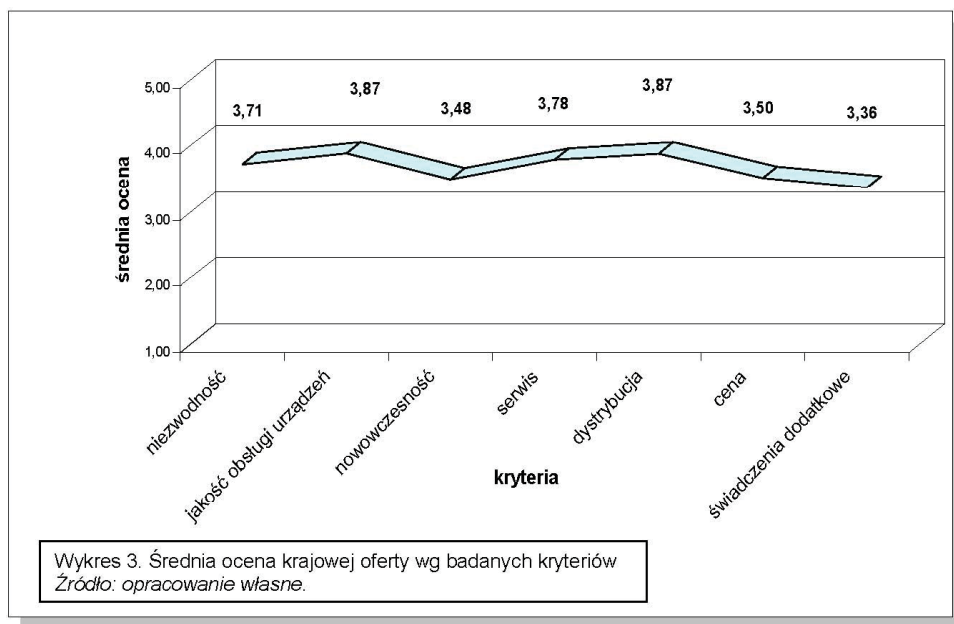
W ramach prezentacji stanu bieżącego badane przedsiębiorstwa określały stan posiadania elementów automatyki przemysłowej polskiej produkcji. Jest to istotna informacja dla specjalistów automatyków. Ukazuje stopień nasycenia danego przedsiębiorstwa elementami automatyki współpracującymi z systemami automatyzacji procesów wytwarzania. Daje obraz możliwego zaangażowania producenta elementów automatyki zarówno w proces odtwarzania zużytych urządzeń, jak i w ewentualne procesy modernizacyjne czy inwestycyjno-rozwojowe.

Pozyskanie informacji o udziale procentowym urządzeń miało także na celu ustalenie stopnia związków badanej firmy z producentem. Firmy posiadające znaczącą ilość urządzeń w danej grupie powinny być pod stałą opieką i kontrolą ze strony producenta. Generują one bowiem opinię o produkcie, systemie serwisowania i o jakości współpracy z producentem.

W ramach drugiego obszaru pytań badano ocenę jakościową oferty w pełnym przekroju kryteriów ważnych dla klienta. Uznano, że znaczenie będzie mieć niezawodność (częstość awarii), jakość obsługi (łatwość, prostota), nowoczesność, a także cena, system dystrybucji, serwis oraz świadczenia dodatkowe (projekt, kompletacja dostaw, usługi wykonawcze). Wykres 3 obrazuje średnią ocenę oferty krajowej według ww. kryteriów.

Badane firmy wystawiły rodzimym producentom ocenę większą niż przeciętną (w skali 1-5). Ocenę cząstkową wahają się od 3,36 do 3,87, przy czym najwyżej oceniono jakość obsługi urządzeń i dystrybucję. Wydaje się jednak, że dość wysoka ocena systemu dystrybucji jest zawyżona w stosunku do rzeczywistości. W najbliższych latach rynek zweryfikuje te opinie. Najniżej oceniono świadczenia

dotatkowe. Oznacza to, że oferta projektowa, kompleksowość dostaw oraz ewentualne świadczenie usług na rzecz użytkownika nie jest najmocniejszą stroną rodzimych producentów elementów automatyki.



Na pytanie – dlaczego nie korzystano z usług dodatkowych (tabela 7) udzielano zróżnicowanych odpowiedzi:

Tabela 7. Dlaczego nie korzystano z usług dodatkowych?

| | % wskazań |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| firma posiada własne służby realizujące te zadania | 45.8 |
| nie było potrzeby | 37.3 |
| firma użytkuje urządzenia sprowadzane z zachodu; import technologii i aparatury | 4.1 |
| firma ma tradycyjne kontakty z wyspecjalizowaną jednostką branżową i korzysta tylko z jej usług | 4.0 |
| nie było takiej oferty ze strony rodzimych producentów automatyki | 4.0 |
| polscy producenci nie mają kompleksowej oferty systemu i technologii | 0.8 |
| niska ocena jakości oferowanych usług dodatkowych | 1.6 |
| inne | 2.4 |

Źródło: opracowanie własne.

Wysoki odsetek wskazujący na własne służby realizujące zadania w zakresie automatyki jest konsekwencją państwowego rodowodu sporej części badanych firm. To właśnie w nich najczęściej powstawały rozbudowane służby pomocnicze rozwiązujące, w okresie kłopotów zaopatrzeniowych i wykonawczych, problemy z tzw. obsługą produkcji. Obecnie większość tych służb jest wydzielana na zewnątrz. Producenci zaczynają, w ramach racjonalizacji zatrudnienia, stosować outsourcing jako skuteczne lekarstwo na przerost własnych służb pomocniczych. Jednak usługi dodatkowe (projektowanie, instalacja) powinny być dobrym źródłem zleceń oraz, co nie jest bez znaczenia, także nośnikiem informacji o ewentualnych problemach montażowych i eksploatacyjnych. Zbyt słabe działania w tym zakresie to jeden z błędów marketingowych producentów automatyki. Mimo napływu systemów i urządzeń zachodnich, w wielu przedsiębiorstwach, często rozpatrywana jest możliwość zaadaptowania urządzeń polskich, które są porównywalne jakościowo, ale tańsze.

W kolejnym pytaniu badano, jaka jest ocena sytuacji w zakresie stopnia zaawansowania zastosowań automatyki w badanej firmie na tle tendencji branży w Polsce oraz w stosunku do sytuacji na świecie. Z ocen indywidualnych określających poziom zaawansowania zastosowań urządzeń automatyki można wywnioskować, jaki jest poziom techniczny ankietowanej firmy w tym zakresie w porównaniu do ogólnej sytuacji w danej branży. Ocena ta jest indywidualnym parametrem właściwym dla danego zakładu, uwarunkowanym wiekiem zakładu, inwestycjami prowadzonymi w ostatnich latach, a także stanem zaawansowania przemian własnościowych.

Tabela 8. Ocena stopnia zaawansowania zastosowań automatyki w stosunku do trendów światowych

| Branża / przemysł Skala 1-5 | Ocena stopnia zaawansowania zastosowań automatyki w stosunku do trendów światowych |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Ciepłownictwo | 3.1 |
| Przemysł chemiczny | 3.1 |
| Przemysł rafineryjny – petrochemia | 2.9 |
| Przemysł maszynowy | 2.8 |
| Energetyka | 2.7 |
| Hutnictwo | 2.5 |
| Przemysł spożywczy | 2.5 |

Źródło: opracowanie własne.

Ocena stopnia zaawansowania zastosowań automatyki na tle trendów światowych określa aktualny poziom występujący w badanych firmach. W tabeli 8 zebrano dane z niektórych branż i przemysłów, dla których liczba przeprowadzonych badań była największa. W pięciostopniowej skali poziom zaawansowania automatyki jest przeciętny, oscyluje wokół 3 punktów.

W części dotyczącej planów badano nie tylko plany inwestycyjne czy modernizacyjne, ale także braki w stosowanych u użytkownika systemach automatyki. Owa deklaracja brakujących elementów i rozwiązań systemowych to nic innego jak próba wychwycenia istotnych, a niespełnionych oczekiwań klienta. Pytanie sformułowano tak, by badane przedsiębiorstwo udzieliło odpowiedzi nawet wówczas, gdy możliwość pozyskania takich rozwiązań była mało realna. W odpowiedziach na to pytanie oczekiwano przeróżnych pomysłów, wśród których producent elementów i systemów automatyki mógłby znaleźć propozycje do wykorzystania jako materiał do analiz pod kątem ewentualnych prac rozwojowych nad własną ofertą oraz możliwości spełnienia oczekiwań klientów. Uzyskane informacje są tak różnorodne, jak różna jest produkcja i aktualny stan techniczny urządzeń w badanych przedsiębiorstwach. Można z nich wydzielić trzy grupy zagadnień:

- a) brakuje elementów automatyki dla konkretnych, z reguły wąskich, zastosowań, jak np.: czujniki dla konkretnych technologii, napędy, sterowniki, sygnalizatory, specjalistyczne rozwiązania dla branż itp.,
- b) brakuje rozwiązań z zakresu opomiarowania, monitorowania procesów, w tym pełnej automatyki procesu,
- c) brakuje kompleksowych rozwiązań sterowania systemami, w tym programowalnych urządzeń połączonych z systemem komputerowym.

Analiza szczegółowych wypowiedzi, także w rozbiciu na branże oraz w powiązaniu ze znajomością przedsiębiorstwa deklarującego brakujący element, dostarczyła ciekawych informacji możliwych do wykorzystania przy profilowaniu działań badawczo-rozwojowych oraz prognozowaniu rozwoju sytuacji w zakresie zastosowań automatyki w polskich warunkach i realiach. Trzeba tu nadmienić, że aplikacja przygotowana dla potrzeb tego badania umożliwia uzyskanie tych danych.

Badaniem objęto także kierunku rozwoju automatyki w najbliższych trzech latach. Badane firmy określały swoje plany w latach 2000-2002 w układzie trzech ramowych przewidywanych działań użytkownika:

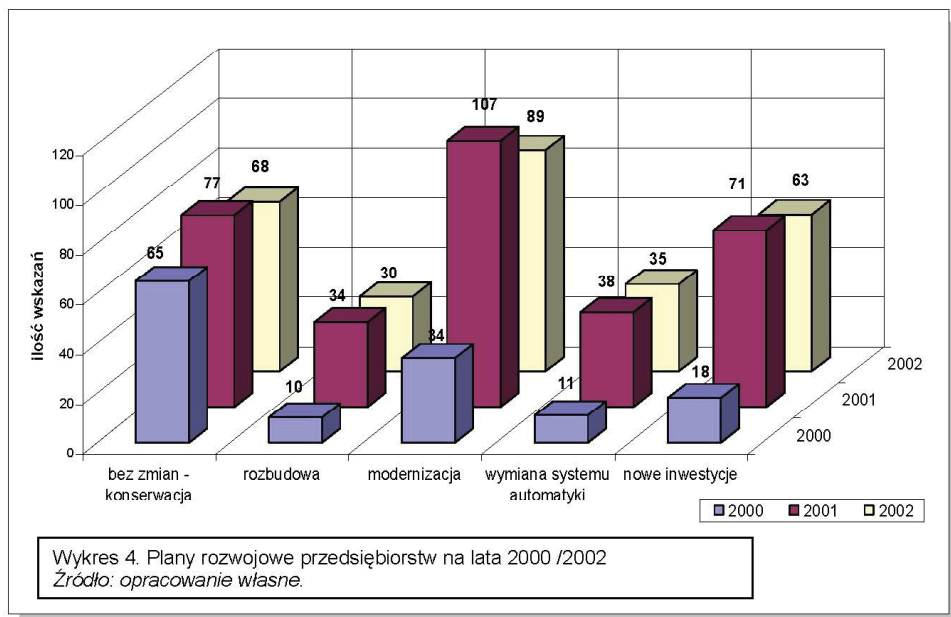
- a) bez zmian – jedynie konserwacja istniejącego stanu i wymiana wynikająca ze zużycia się urządzeń,

b) zmiany realizowane poprzez:

- rozbudowę aktualnego systemu,
- modernizację istniejącego stanu,
- wymianę systemu automatyki.

c) nowe inwestycje, w tym również w systemy automatyki.

Plany rozwojowe firm w ujęciu statystycznym zawarto na wykresie 4.



Wynika z nich, że w 2001 roku zakładano wzrost działań modernizacyjnych, rozbudowę lub wymianę systemów automatyki oraz przyrost inwestycji. Takie deklaracje złożyły badane firmy. Najliczniej planowano działania modernizacyjne w roku 2001. Planowano także znaczący przyrost nowych inwestycji zarówno w roku 2001, jak i 2002. Niezwykle ważne dla producentów elementów automatyki były także deklaracje użytkowników (blisko 1/3 firm), którzy nie przewidują (z różnych powodów) jakichkolwiek zmian w aktualnym stanie technicznym przedsiębiorstwa i będzie u nich jedynie prowadzona bieżąca konserwacja aktualnych zasobów. To konsekwencja stagnacji w gospodarce, brak środków zarówno w budżecie państwa, jak i przedsiębiorstw, a także skutek powolnej prywatyzacji w niektórych branżach. Wpływ tego czynnika uzależniony będzie od rozwoju sytuacji gospodarczej, wysokości oprocentowania kredytów oraz skuteczności pozyskiwania środków z Unii Europejskiej. Inwestycje

ekologiczne, finansowane z różnych programów dotyczących wspomagania państw kandydujących do Unii, szczególnie z zakresu ochrony środowiska (woda i ścieki), mogą być źródłem finansowania zakupów, m. in. systemów automatyki u rodzimych producentów. Oznacza to, że użytkownicy elementów automatyki będą oczekiwali możliwości ewentualnego odtworzenia urządzeń lub ich naprawy w przypadku awarii.

Szczegółowa analiza deklaracji w rozbiciu na branże daje pogląd na perspektywę planowania produkcji, szczególnie tych elementów automatyki, które nie są już nowoczesne i z punktu widzenia życia produktu znajdują się w strefie schyłkowej. Produkcja takich wyrobów jest ryzykowna z jednej strony, z drugiej zaś stanowić może dobre źródło zysku, pod warunkiem zachowania niezwyklej czujności i stałego monitorowania rynku pod kątem możliwości ich systematycznego zbytu.

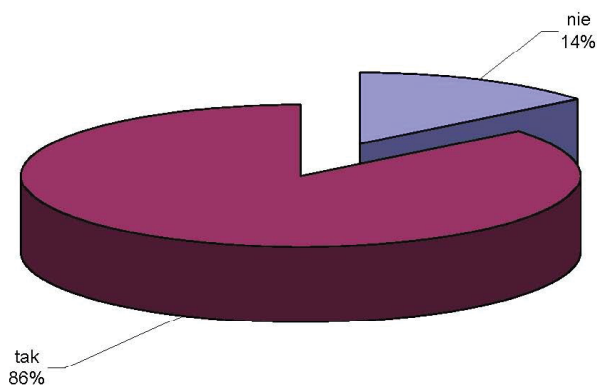
Trudno jednak uogólniać statystyczne ujęcie planów rozwojowych firm. Winny być one rozpatrywane z uwzględnieniem dwóch kryteriów: branżowego i kondycji przedsiębiorstw. Znajomość branży oraz stan i kondycja firm ją tworzących wpływać powinna na ostateczne wnioski możliwe do uwzględnienia w planach strategicznych producenta automatyki przemysłowej.

Zestawienie 1 zawiera wyemitowane z bazy danych deklaracje o planach rozwojowych przedsiębiorstw ciepłowniczych (jako przykład).

Dodatkowym pytaniem towarzyszącym temu badaniu było zdeklarowanie czy użytkownik jest zainteresowany dostawami od polskich producentów elementów automatyki. Zdecydowana większość firm (86%) uważa, że skorzysta z oferty krajowych producentów i planuje od nich dostawy.

Badane firmy proszone były o bliższe zdefiniowanie owych planów wraz z dodaniem odpowiedniego komentarza uzasadniającego lub warunkującego realizację planów użytkownika. W trakcie badania notowano jedynie zasadnicze uwagi i zastrzeżenia. Wsparcie specjalisty automatyka oraz właściwa motywacja ze strony konkretnego producenta zapewne spowodowałyby uściślenie i doprecyzowanie danych dotyczących planów przyszłościowych badanych firm.

Przedsiębiorstwa są zainteresowane współpracą (por. wykres 5) i oczekują od producenta informacji, która pozwoli wybrać optymalne rozwiązanie problemu inwestycyjnego. Efektywna współpraca wymaga jednak dokonania odpowiednich zabiegów marketingowych.



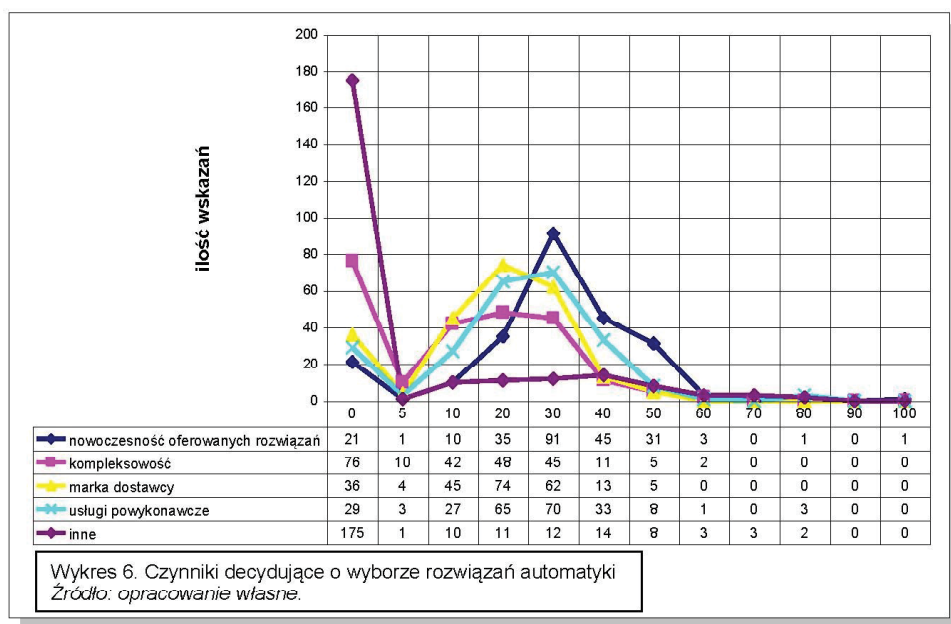
Wykres 5. Deklaracja korzystania z ofert firm krajowych
Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie 1. Przewidywane plany zastosowań systemów automatyki dla wybranych przedsiębiorstw ciepłowniczych (wydruk wygenerowany z aplikacji komputerowej)
Źródło: opracowanie własne.

| Przewidywane plany w zakresie zastosowań systemów automatyki | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|---|---|-----------|---|---|--------------|---|---|---------|---|---|----------------------------------------------------------------------|
| Skrót nazwy firmy | Bez zmian | | | Rozbudowa | | | Modernizacja | | | Wymiana | | | Czy planuje się dokonywać podobnych przedsięwzięć? |
| | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | |
| EC | - | - | - | - | X | X | - | X | X | - | X | X | TAK |
| Elektrociepłownia Wyrzeże | X | X | X | - | - | - | - | - | - | - | - | - | TAK |
| ITC | - | X | X | - | - | - | - | X | X | - | - | - | TAK |
| MPEC | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | X | TAK |
| Okręgowe Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej | X | X | X | - | - | - | - | - | - | - | X | X | NIE |
| OZC | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | TAK |
| PEC | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | TAK |
| Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej | X | X | X | - | - | - | - | X | X | - | - | - | TAK |
| Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej | - | - | - | - | X | - | - | - | - | - | - | - | TAK |
| Szczecińska Energetyka Ciepła | - | - | - | - | - | - | - | - | - | X | X | - | TAK |
| ZEC | - | - | - | - | - | - | X | X | X | - | - | - | TAK |
| | | | | | | | | | | | | | Plan - komentarz |
| | | | | | | | | | | | | | brak informacji o nowych inwestycjach, nie wiadomo jak zachowasz się |
| | | | | | | | | | | | | | monitoring węzłów |
| | | | | | | | | | | | | | modernizacja węzłów ciepłych |
| | | | | | | | | | | | | | wymiana automatyki na nową |
| | | | | | | | | | | | | | Planuje się modernizację systemu pomiarowego i sterowania. |

Dla producenta elementów automatyki istotne są kryteria wyboru rozwiązań przez użytkowników. Respondenci mieli do wyboru kilka możliwości (nowoczesność, kompleksowość, marka dostawcy, usługi powykonawcze) oraz pozycję „inne”. Z rozważań wyłączono cenę, której znaczenie jest oczywiste, ale w kontekście innych uwarunkowań. Badane firmy miały rozdysponować 100 pkt pomiędzy wskazane kryteria.

Wykres 6 zawiera zestawienie uzyskanych danych.



Każde kryterium uzyskiwało wsparcie respondentów, żadne nie uzyskało przewagi zdecydowanie dominującej. Według badanych firm parametr „nowoczesność” ma znaczenie w 30% – takie wskazania otrzymał od 91 badanych przedsiębiorstw. Dla 35 respondentów ma znaczenie w 20%, zaś dla 45 – w 40%. Nowoczesność uzyskała najsilniejsze wsparcie. Kompleksowość wskazywana była jako czynnik decydujący na poziomie 20-30% przez odpowiednio 48 i 45 respondentów. Silnie akcentowano markę dostawcy. 74 respondentów przyznało jej 20% poparcie. Równie duże znaczenie mają usługi powykonawcze, które dla 70 badanych firm decydują o wyborze rozwiązań automatyki w 30%. Inne czynniki – bardzo rozproszone tematycznie, wskazywane były jako znaczące przez niewielką grupę respondentów (do 5%).

Tabela 9. Inne czynniki decydujące o wyborze automatyki

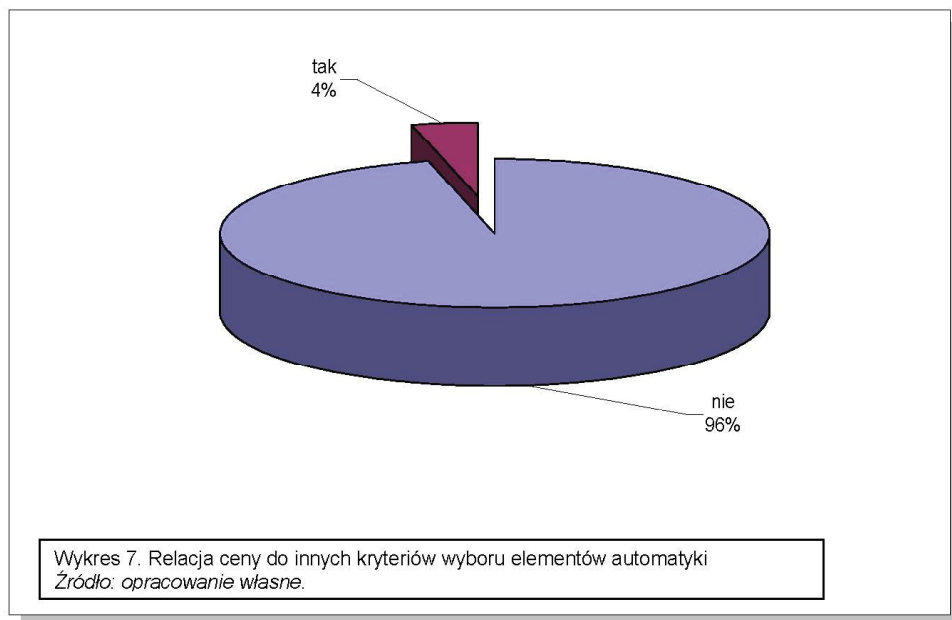
| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| |
| niezawodność |
| termin dostawy |
| czas realizacji |
| doświadczenia z dotychczasowej eksploatacji |
| dotrzymywanie terminów dostaw |
| kompleksowość (od projektu do realizacji – decydowałoby w 100%) |
| gwarancje |
| kompleksowa "opieka" eksploatacyjna |
| serwis, długotrwała stabilna praca, prostota obsługi |
| dokładność wskazań w czasie |
| bezobsługowa praca, jakość dokumentacji technicznej |
| przydatność do konkretnego zadania (wersje uproszczone, bez zbędnych dodatkowych funkcji) |
| unifikacja aparatury już zabudowanej w danym kompleksie, w zależności od potrzeb |
| wyбір dokonany przez użytkownika końcowego lub projektanta |
| wykonanie odporne na czynniki technologiczne o dużej agresywności |

Źródło: opracowanie własne.

Niewątpliwie analiza wskazywanych „innych czynników decydujących o wyborze automatyki”, w powiązaniu z branżami reprezentowanymi przez respondentów, może być pomocna w kreowaniu kierunków badań i rozwoju dla producentów elementów automatyki.

Czynnik ceny, choć zdaniem respondentów nie jest dominujący (nie powinien być) przy zamawianiu elementów automatyki (wykres 7), ma poważne znaczenie w konkretnych sytuacjach, np. bywa dominujący dla przedsiębiorstw zobowiązanych do rozstrzygania dostaw inwestycyjnych drogą zamówień publicznych. Specyfika funkcjonowania tego systemu powoduje, że określone efekty przetargu uzyskać można zależnie od konstrukcji, tzw. specyfikacji istotnych warunków zamówienia. Sam system zamówień jest źle postrzegany przez dostawców i dochodzi tu do częstych kontrowersji. Przetargi, organizowane przez firmy i instytucje do tego ustawowo zobowiązane, miały zapobiec zjawiskom korupcji i stworzyć warunki do swobodnej konkurencji. W wielu przypadkach spowodowały kłopotliwe

sytuacje, szczególnie wówczas, gdy osoby przygotowujące dokumentację nie były dobrze zorientowane w specyfice tej ustawy oraz nie posiadały niezbędnego doświadczenia. Nie wdając się w rozważania na temat funkcjonowania ustawy o zamówieniach publicznych trzeba stwierdzić, że stwarza ona dostawcom dodatkowe trudności oraz dodaje producentom dóbr inwestycyjnych sporo pracy przy konstruowaniu ofert i kompletowaniu niezbędnej dokumentacji.



Kolejne pytanie miało dostarczyć danych o przyczynach rezygnacji lub wręcz braku zainteresowania ofertą krajowych producentów automatyki. Przyczyny rezygnacji z krajowych dostaw motywowano w różny sposób. Wśród zgłoszonych przyczyn są m.in. braki informacyjne oraz brak kontaktu z producentem. Oznacza to, że system informowania o ofercie oraz komunikacja między producentem a użytkownikiem nie jest drożna i wymaga wprowadzenia zmian.

Częstym powodem rezygnacji z krajowych dostaw jest montowanie kompletnych linii technologicznych, uzbrojonych już w systemy automatyki. To poważne zagrożenie dla producentów elementów automatyki. Oznacza konieczność zwrócenia się w kierunku dostawców kompletnych linii technologicznych oraz producentów urządzeń stanowiących wyposażenie owych linii. Takie opinie będą się powtarzały coraz częściej, w miarę postępu technologicznego i wymiany starych linii produkcyjnych na nowe, zautomatyzowane i sterowane elektronicznie.

Komputerowe sterowanie procesami staje się coraz bardziej powszechnym standardem.

Warto też zwrócić uwagę na zarzut, że produkowane w kraju elementy automatyki mają przestarzałą konstrukcję. W tabeli 10 zestawiono najważniejsze odpowiedzi na to pytanie.

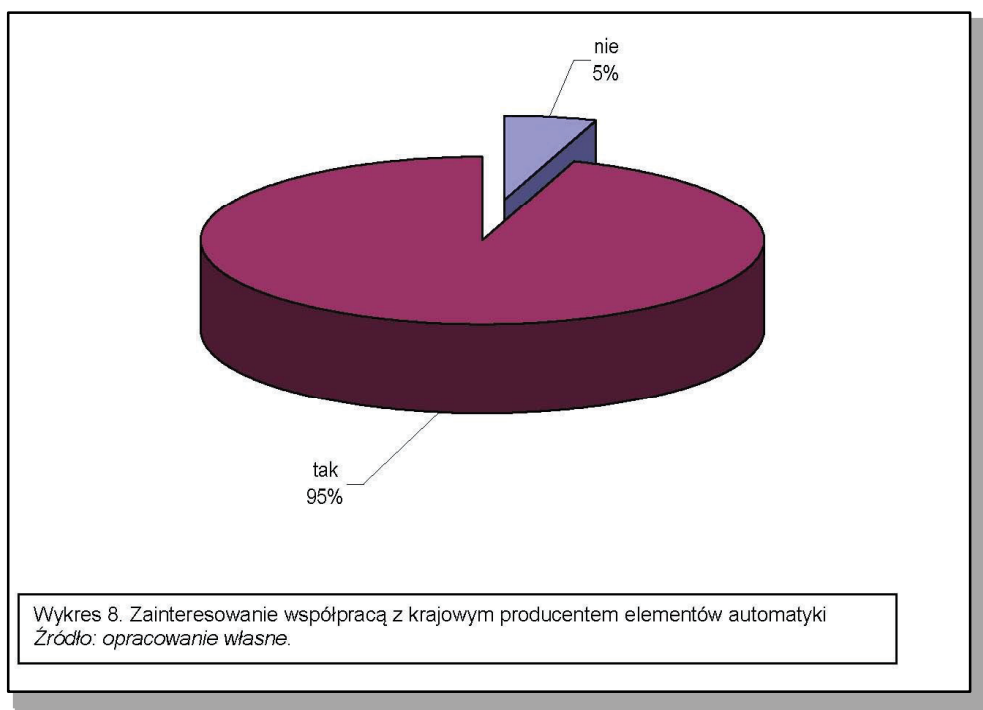
Tabela 10. Dlaczego nie skorzystamy z oferty krajowej

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------|
| |
| automatyka jest sprowadzana z zagranicy, w ramach wyposażenia linii technologicznych |
| brak informacji o ofercie |
| brak kontaktu |
| brak potrzeb w oferowanym zakresie |
| firma posiada własne oprzyrządowanie |
| firma przewiduje jedynie kompletne dostawy usług, w tym i AKPiA |
| import kompletnych linii |
| łatwość obsługi obiektowej |
| nie było aktualnej oferty, większość maszyn już była uzbrojona w automatykę |
| nie korzystano – brak kontaktów w latach poprzednich |
| odległość od dostawcy, brak szybkiego serwisu |
| przestarzałe konstrukcje |
| ze względu na inny rodzaj rozwiązań eksploatacyjnych |

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych firm zadeklarowała chęć współpracy utrzymania kontaktów z krajowymi dostawcami elementów automatyki (wykres 8). Taka powszechna deklaracja współpracy może być odbierana jako gest kurtuazyjny. Daje jednak możliwość bardziej agresywnego działania producentów elementów automatyki wobec badanych firm. W dokumentacji badania zgromadzono zakres informacji oczekiwany przez respondentów. W trakcie badania uzgadniano z przedsiębiorstwem zarówno zakres, jak i częstotliwość kontaktów informacyjnych. Zebrano też dane osób odpowiedzialnych w badanej firmie za ten rodzaj urządzeń oraz zdefiniowano sposób kontaktowania się. Producenci elementów automatyki przemysłowej, których produkty badano, dysponują także internetowymi

stronami informacyjnymi zawierającymi nie tylko szczegółowe dane o produktach oraz możliwościach świadczenia innych usług, ale także pozwalają nawiązać kontakt w celu dostarczenia bliższych czy też bardziej precyzyjnych danych.



Zainteresowanie ofertą krajowych producentów elementów automatyki wynika także z tradycyjnych kontaktów z lat ubiegłych, znaczącego udziału badanych elementów w aktualnym wyposażeniu przedsiębiorstw oraz relatywnie dobrej opinii o jakości oferty. Trzeba jednak nadmienić, że spora grupa badanych firm, deklarująca chęć kontynuacji związków z rodzimymi producentami elementów automatyki, nie została jeszcze w pełni sprywatyzowana. Zmiana właściciela może zaowocować zmianą strategii inwestycyjnych, co może oznaczać także zmiany w portfelu dostawców dóbr inwestycyjnych.

17. Aplikacja komputerowa dla celów planowania strategicznego produkcji dóbr inwestycyjnych z uwzględnieniem ryzyka użytkowników

Aplikację zaprojektowano i wykonano w celu usprawnienia procesu badawczego oraz także jako ewentualny wzór, pomoc dla przedsiębiorstw przy projektowaniu oprogramowania wspierającego stosowanie opisanej metody. Wykorzystano w tym celu popularne oprogramowanie firmy Microsoft – MS Access. Formularz startowy zamieszczony poniżej wskazuje na ogólne założenia, jakie przyjęto przy budowie tego programu. Aplikacja służy do zbierania, rejestracji danych z ankiet i emituje zestawienia zbiorcze, które mogą być pomocne przy konstruowaniu planów strategicznych.

| BAZA DANYCH BADANIA RYNKU | UŻYTKOWNICY ELEMENTÓW AUTOMATYKI PRZEMYSŁOWEJ | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">Wprowadzanie/korekta danych z ankietLista branżLista miejscowościLista braków w systemach automatyki | <ul style="list-style-type: none">Wydruk badanych firmWydruk zestawienia planów firmWydruk - przyczyny rezygnacji z współpracyWydruk - szanse współpracy branżowoWydruk - aparatura u klientów - stan i ocena | <ul style="list-style-type: none">Sumy zbiorcze |

Rys. 1. Formularz startowy

Przeprowadzone badanie rynku odbiorców i potencjalnych odbiorców oferty krajowych producentów systemów i elementów automatyki nie powinno zakończyć się jednorazowym opracowaniem wyników. Zbudowanie bazy danych zawierającej skompletowane informacje i systematycznie uzupełnianie jej o nowe dane

pozyskiwane z okresowych badań mogłoby pomóc rodzimym producentom w ustaleniu kierunków rozwoju i badań. Zawartość takiej bazy, aktualizowana okresowo, stanowi ważne źródło informacji zarówno o trendach na rynku, jak i o konieczności zintensyfikowania działań marketingowych, np. w konkretnej branży czy grupie przedsiębiorstw.

Wspomniany program, dostępny u autorów, zawiera koncepcję bazy wraz z opisem podstawowych relacji między tabelami, projekty formularzy, podstawowych zestawień wynikowych oraz propozycję jej obsługi. Na tej podstawie można wykonać gotową aplikację (wykorzystując różne narzędzia) spełniającą jeszcze skuteczniej sprecyzowane wyżej oczekiwania wraz z dostosowaniem jej do specyfiki danego producenta dóbr inwestycyjnych.

Poniżej jedno z przykładowych zestawień emitowanych przez omawiany program.

Zestawienie 2. Ocena szans współpracy w układzie branżowym – przykładowy wydruk wygenerowany z opisywanej aplikacji.

Źródło: opracowanie własne.

| Szanse współpracy branżowo | | | | | | |
|--------------------------------------|-------|-----------------|------------------|-------------------------|-----------------|--------------------------------|
| Branża | Ilość | Brak współpracy | Słabe możliwości | Są szanse na współpracę | Duże możliwości | Średnia dla branży w skali 0-3 |
| automatyka | 7 | 2 | – | 5 | – | 1,4 |
| budowlano-hyrotechniczna | 1 | – | 1 | – | – | 1,0 |
| budownictwo | 2 | 1 | 1 | – | – | 0,5 |
| ceramiczna | 2 | – | 1 | 1 | – | 1,5 |
| ciepłownicza | 11 | 1 | 1 | 9 | – | 1,7 |
| cukiernicza | 5 | 1 | 3 | 1 | – | 1,0 |
| elektryczna | 1 | – | 1 | – | – | 1,0 |
| energetyka | 23 | – | 2 | 20 | 1 | 2,0 |
| gazownicza | 1 | – | – | 1 | – | 2,0 |
| górnictwo nafty i gazu | 2 | – | 1 | 1 | – | 1,5 |
| górnicza-górnictwo węgla | 2 | – | 1 | 1 | – | 1,5 |
| gumowa | 1 | – | – | 1 | – | 2,0 |
| hurtownia artykułów elektrycznych | 1 | – | 1 | – | – | 1,0 |
| hutnictwo | 12 | – | 5 | 6 | 1 | 1,7 |
| hutnictwo szkła | 4 | – | 2 | 2 | – | 1,5 |
| Integratorzy systemów | 4 | – | 3 | 1 | – | 1,3 |
| kolejnictwo | 1 | – | 1 | – | – | 1,0 |
| kosmetyczna | 4 | 1 | 3 | – | – | 0,8 |
| papiernicza | 1 | – | – | 1 | – | 2,0 |
| pośrednictwo AKPiA | 2 | – | – | 2 | – | 2,0 |
| pośrednictwo handlowe | 3 | 1 | 1 | 1 | – | 1,0 |
| pośrednictwo, wykonawstwo | 1 | – | 1 | – | – | 1,0 |
| przemysł chemiczny | 17 | 1 | 8 | 8 | – | 1,4 |
| przemysł chemiczny – nawozy sztuczne | 4 | – | 1 | 3 | – | 1,8 |
| przemysł chemiczny – włókna | 2 | – | – | 2 | – | 2,0 |

18. Analiza porównawcza planów strategicznych budowanych tradycyjnie i według opracowanej metody

W celu weryfikacji modelu badawczego dokonano obliczeń dla wybranej grupy przedsiębiorstw, która znajduje się w zbiorze badanych użytkowników elementów automatyki przemysłowej. Dla celów obliczeniowych pozyskano dane historyczne dotyczące wielkości zakupów dokonywanych u tego samego producenta urządzeń, co umożliwia analizę porównawczą w układzie tradycyjnym i według proponowanej metody.

Dane zebrane bezpośrednio u użytkowników zawierają zarówno informacje o bieżącej eksploatacji dóbr, jak i planach rozwojowych danego użytkownika. Dla potrzeb badania użytkowników elementów automatyki przemysłowej określono, że planowane zamierzenia grupowane będą jako: zabiegi konserwacyjne, modernizacja, rozbudowa, wymiana systemu oraz nowe inwestycje. Informacje te, zebrane w trakcie badania, zawarto w części opisowej wyników. Na wykresach pokazano także zbiorcze zestawienie uzyskanych odpowiedzi.

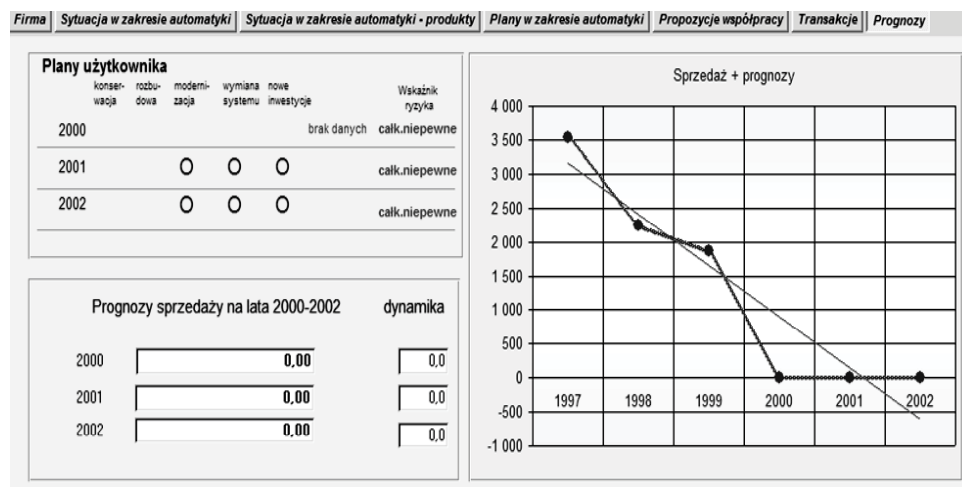
Zgłaszane plany użytkowników z reguły obarczone były określonymi ograniczeniami. Wynikały one z wielu uwarunkowań, m.in. z aktualnej kondycji finansowej, przebiegu procesu restrukturyzacji i prywatyzacji, także z poziomu technologicznego użytkownika rozpatrywanego na tle otoczenia konkurencyjnego. Badanie potwierdziło, że plany były wypadkową potrzeb, konieczności, chęci wdrożenia postępu i rozwoju oraz możliwości limitowanych zasobami finansowymi. Często też owe możliwości przeszacowywano lub wręcz uznawano, że środki muszą się znaleźć, co nie zawsze miało pokrycie w rzeczywistości. Oznacza to, że stopień pewności realizacji planowanych zamierzeń był różny u poszczególnych użytkowników. W trakcie wywiadów uzyskano zasób informacji umożliwiający określenie ryzyka realizacji projektów według przyjętej skali, oszacowanego na podstawie wiedzy pozyskanej bezpośrednio u użytkownika oraz w jego otoczeniu.

Celem badania było więc także uzyskanie odpowiedzi na pytanie: w jakim zakresie planowane zadania są realne (np. czy plany dotyczą programu optymalnego z zabezpieczonym finansowaniem, czy stanowią wstępne szacunki, wymagające weryfikacji projektem i kosztorysem), czym warunkowane są planowane zamierzenia (np.: uzyskaniem kredytu, dokończeniem przemian własnościowych i pozyskaniem inwestora strategicznego), jaki jest poziom zaawansowania prac nad dokumentacją i sposobem finansowania, na jakim etapie znajduje się proces

decyzyjny w tym zakresie. Informacje te umożliwiły ustalenie poziomu ryzyka w pięciostopniowej skali niepewności, a mianowicie: całkowicie niepewne, niepewne, możliwe, raczej pewne, pewne. Na potrzeby praktycznej weryfikacji modelu badawczego opracowany został algorytm procesów decyzyjnych budowy planu strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych według proponowanej metody (schemat 21). Opracowanie algorytmu umożliwiło wykonanie aplikacji komputerowej pozwalającej na weryfikację modelu badawczego, jak również optymalizację obliczeń.

Dokonano obliczeń dla następujących użytkowników elementów automatyki przemysłowej: Hut Szkła Okiennego i Gospodarczego, Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji, Fabryki Wyrobów Frotowych i Koców, Firmy prywatnej produkującej elementy do wykończania wnętrza z aluminium, Cukrowni, Wytwórni włókien sztucznych, Wytwórni wyrobów cukierniczych, Miejskiego Zakładu Gospodarki Komunalnej oraz Firmy chemicznej (komponenty chemiczne).

1. Huta Szkła Okiennego



Analiza wyników obliczeń

Analiza danych historycznych w zakresie sprzedaży:

Zakupy dokonywane w latach 1997-1999 nie były wysokie (ok. 2000 zł).

Dynamika sprzedaży wykazuje tendencję spadkową.

Analiza planu strategicznego zbudowanego tradycyjnie:

Producent zakłada w planie strategicznym, że zakupy dokonywane będą na dotychczasowym poziomie oraz uwzględni tendencję spadkową.

Analiza danych dotyczących użytkownika (wyniki badania ryzyka użytkowników):

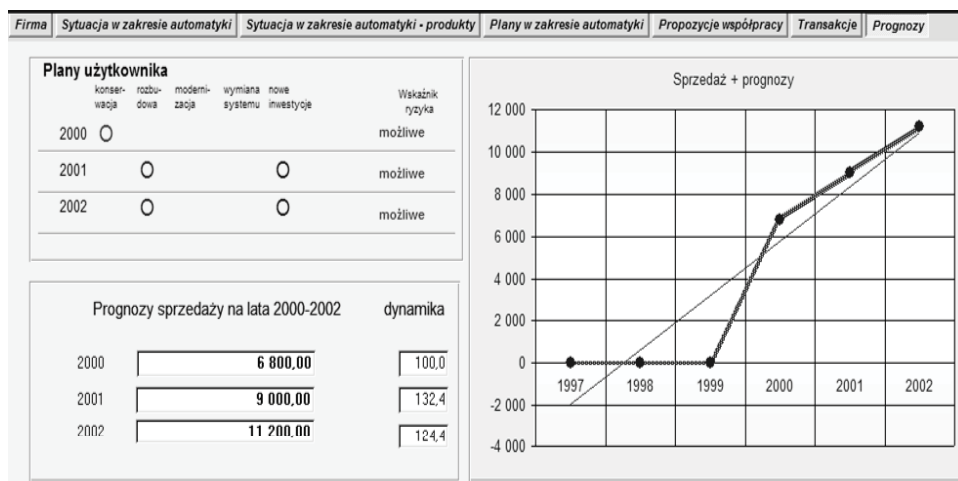
- Huta wymaga modernizacji i inwestycji rozwojowych,
- w planach na lata 2001 i 2002 zakłada się prowadzenie inwestycji modernizacyjnych,
- firma jest aktualnie w bardzo trudnej sytuacji finansowej, na skraju upadłości, więc realność tych zamierzeń jest całkowicie niepewna

Analiza planu strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników:

Producent, w oparciu o analizę ryzyka, w planie strategicznym nie powinien uwzględniać dokonywania zamówień przez użytkownika w latach 2000-2002, ze względu na jego trudną sytuację.

Wskaźnik ryzyka: **0 0 0 0 0**

2. Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji



Analiza wyników obliczeń

Analiza danych historycznych w zakresie sprzedaży:

W dotychczasowych kontaktach nie było dostaw do tej firmy. Producent dotychczas przegrywał przetargi.

Analiza planu strategicznego zbudowanego tradycyjnie:

Producent na podstawie danych historycznych dotyczących sprzedaży nie bierze pod uwagę tego użytkownika w planach strategicznych.

Analiza danych dotyczących użytkownika (wyniki badania ryzyka użytkowników):

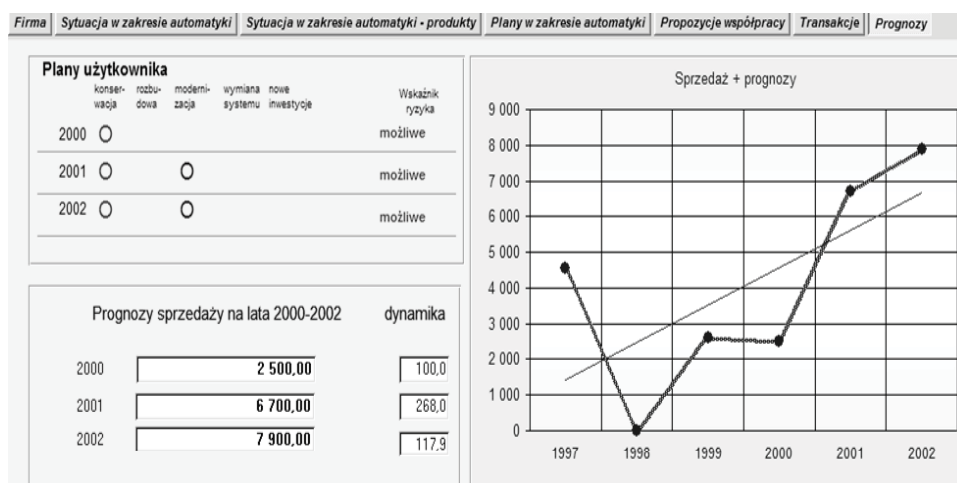
- PWiK jest zainteresowane współpracą i są możliwości ulokowania produkcji,
- plany na rok 2000 zakładają zakupy konserwacyjne, ale w latach 2001 i 2002 planowane są działania modernizacyjne i inwestycyjne,
- stopień pewności tych zamierzeń oszacowano jako „możliwy”.

Analiza planu strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników:

Producent w planie strategicznym powinien przewidywać dostawy dla użytkownika z uwzględnieniem zebranych uwarunkowań wynikających z procedury przetargowej. Producent winien dokonać analizy swojej oferty pod kątem wzmocnienia jej dla celów przetargowych.

Wskaźnik ryzyka: **000**

3. Fabryka Wyrobów Frotowych i Koców



Analiza wyników obliczeń

Analiza danych historycznych w zakresie sprzedaży:

W latach 1997-1999 dostawy do tego przedsiębiorstwa były niewielkie, a w 1998 roku nie było zamówień. Poziom dotychczasowej sprzedaży wskazuje na prowadzenie zabiegów konserwacyjnych.

Analiza planu strategicznego zbudowanego tradycyjnie:

Producent zakłada w planie strategicznym niewielki kąt wzrostu sprzedaży lub utrzymanie się jej na poziomie 1999 roku.

Analiza danych dotyczących użytkownika (wyniki badania ryzyka użytkowników):

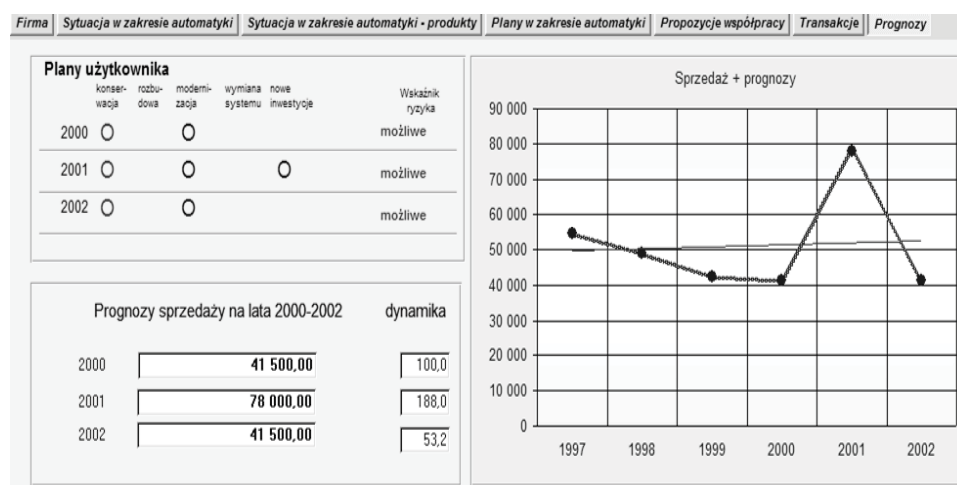
- przedsiębiorstwo eksploatuje urządzenia producenta i jest zainteresowane podtrzymaniem kontaktów i dostaw,
- z powodu prowadzonych przekształceń własnościowych nie planuje się inwestycji, a jedynie zabiegi konserwacyjne i niewielkie modernizacje,
- stopień pewności tych zamierzeń określono jako „możliwy”,
- firma ma stabilną pozycję finansową, choć nie bez trudności – nie zagraża jej upadłość, ale niezbędne są procesy restrukturyzacyjne,
- firma szuka inwestora strategicznego.

Analiza planu strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników:

Producent w planie strategicznym powinien przewidywać dostawy dla użytkownika na poziomie deklaracji.

Wskaźnik ryzyka: **000**

4. Huta Szkła Gospodarczego



Analiza wyników obliczeń

Analiza danych historycznych w zakresie sprzedaży:

W latach 1997-1999 dostawy do tego przedsiębiorstwa były znaczne (ok. 40 tys. zł), ale wykazywały tendencję spadkową.

Analiza planu strategicznego zbudowanego tradycyjnie:

Producent zakłada w planie strategicznym niewielki kąt wzrostu sprzedaży lub utrzymanie się jej na poziomie 1999 roku.

Analiza danych dotyczących użytkownika (wyniki badania ryzyka użytkowników):

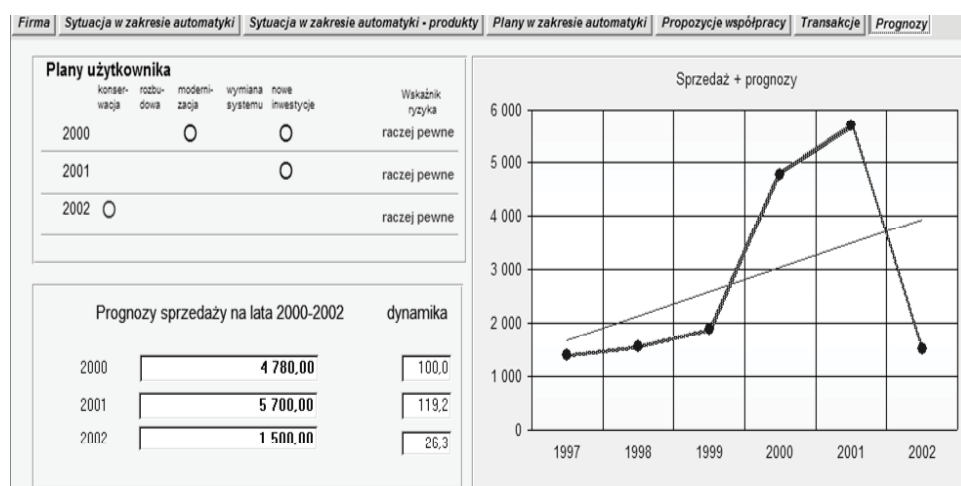
- przedsiębiorstwo eksploatuje urządzenia producenta i jest zainteresowane podtrzymaniem kontaktów i dostaw,
- przedsiębiorstwo jest umocowaną na rynku spółką akcyjną z przeważającym udziałem jednego właściciela (osoby prywatnej),
- stopień pewności tych zamierzeń określono jako „możliwy”,
- firma ma stabilną pozycję finansową.

Analiza planu strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników:

Producent w planie strategicznym powinien przewidywać dostawy dla użytkownika w oparciu o jego deklaracje, może zakładać dużą pewność dostaw.

Wskaźnik ryzyka: **000**

5. Firma prywatna produkująca elementy do wykończania wnętrz z aluminium



Analiza wyników obliczeń

Analiza danych historycznych w zakresie sprzedaży:

W latach 1997-1999 dostawy do tego przedsiębiorstwa były nieznaczne, ale z niewielką tendencją wzrostową.

Analiza planu strategicznego zbudowanego tradycyjnie:

Producent zakłada w planie strategicznym niewielki kąt wzrostu sprzedaży w stosunku do 1999 roku.

Analiza danych dotyczących użytkownika (wyniki badania ryzyka użytkowników):

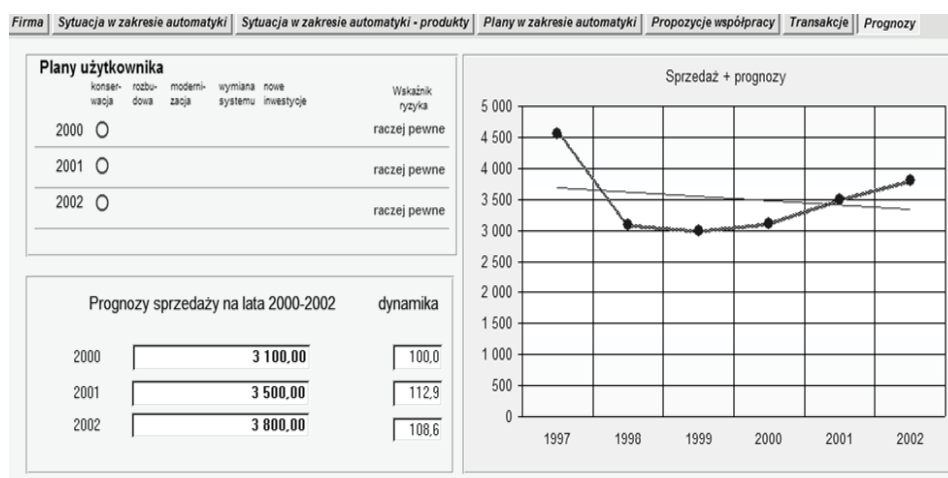
- przedsiębiorstwo eksploatuje urządzenia producenta i jest zainteresowane podtrzymaniem kontaktów i dostaw, ale część automatyki zakupuje łącznie z dostawami technologii,
- przedsiębiorstwo jest umocowaną na rynku spółką akcyjną z przeważającym udziałem jednego właściciela (osoby prywatnej),
- stopień pewności tych zamierzeń określono jako „raczej pewny”,
- firma ma stabilną pozycję finansową.

Analiza planu strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników:

Producent w planie strategicznym powinien przewidywać dostawy dla użytkownika w oparciu o jego deklaracje, może zakładać dużą pewność dostaw.

Wskaźnik ryzyka: **○○○**

6. Cukrownia



Analiza wyników obliczeń

Analiza danych historycznych w zakresie sprzedaży:

W latach 1997-1999 dostawy do tego przedsiębiorstwa nieznaczne, ale z tendencją spadkową. Poziom sprzedaży w latach 1998-1999 stabilny.

Analiza planu strategicznego zbudowanego tradycyjnie:

Producent zakłada w planie strategicznym niewielki kąt wzrostu sprzedaży w stosunku do 1999 roku.

Analiza danych dotyczących użytkownika (wyniki badania ryzyka użytkowników):

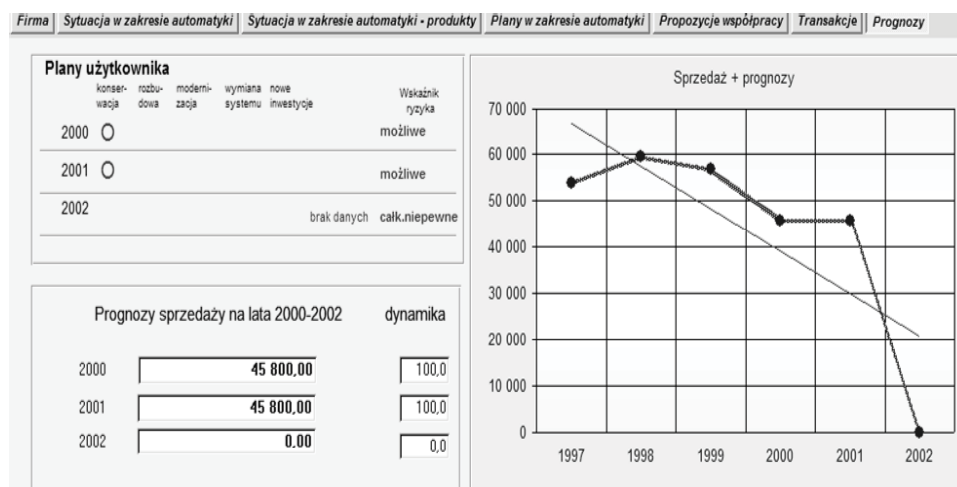
- przedsiębiorstwo eksploatuje urządzenia producenta,
- przedsiębiorstwo ma inwestora strategicznego (firma niemiecka) zainteresowanego prowadzeniem bieżącej produkcji,
- stopień pewności tych zamierzeń określono jako „raczej pewny”,
- firma ma stabilną pozycję finansową (ze względu na wsparcie kapitału zewnętrznego),
- brak deklaracji o planowanych inwestycjach.

Analiza planu strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników:

Producent w planie strategicznym powinien przewidywać dostawy dla użytkownika w oparciu o dotychczasową sprzedaż, zakładając niewielki kąt wzrostu.

Wskaźnik ryzyka: **○○○**

7. Wytwórnia włókien sztucznych



Analiza wyników obliczeń

Analiza danych historycznych w zakresie sprzedaży:

W latach 1997-1999 dostawy do tego przedsiębiorstwa były znaczne (52-60 tys. zł).

Analiza planu strategicznego zbudowanego tradycyjnie:

Producent zakłada w planie strategicznym dostawy na zbliżonym poziomie w stosunku do roku 1999.

Analiza danych dotyczących użytkownika (wyniki badania ryzyka użytkowników):

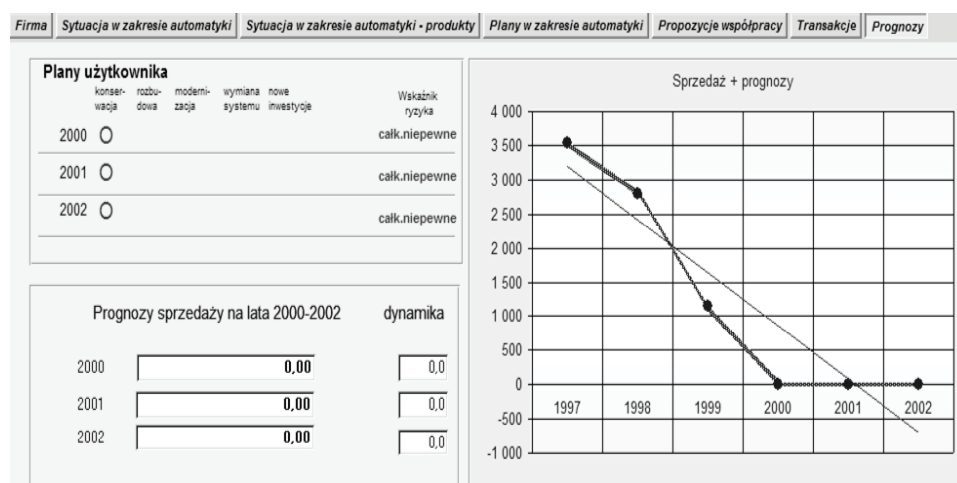
- przedsiębiorstwo eksploatuje urządzenia producenta,
- przedsiębiorstwo jest na etapie poszukiwania inwestora strategicznego,
- na lata 2000-2001 planowane są zabiegi konserwacyjne (jak dotychczas), zaś rok 2002 jest niewiadomą ze względu na prowadzoną restrukturyzację i prywatyzację.

Analiza planu strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników:

Producent w planie strategicznym powinien przewidywać dostawy dla użytkownika w oparciu o deklaracje użytkownika (zakłada się spadek zamówień ze względów oszczędnościowych); na rok 2002 nie należy przewidywać dostaw (brak deklaracji użytkownika) lub oszacować je na poziomie lat 2000-2001.

Wskaźnik ryzyka: **○○○**

8. Wytwórnia wyrobów cukierniczych



Analiza wyników obliczeń

Analiza danych historycznych w zakresie sprzedaży:

W latach 1997-1999 dostawy do tego przedsiębiorstwa były nieznaczne i z silną tendencją spadkową.

Analiza planu strategicznego zbudowanego tradycyjnie:

Producent zakłada w planie strategicznym dostawy z uwzględnieniem spadku zamówień.

Analiza danych dotyczących użytkownika (wyniki badania ryzyka użytkowników):

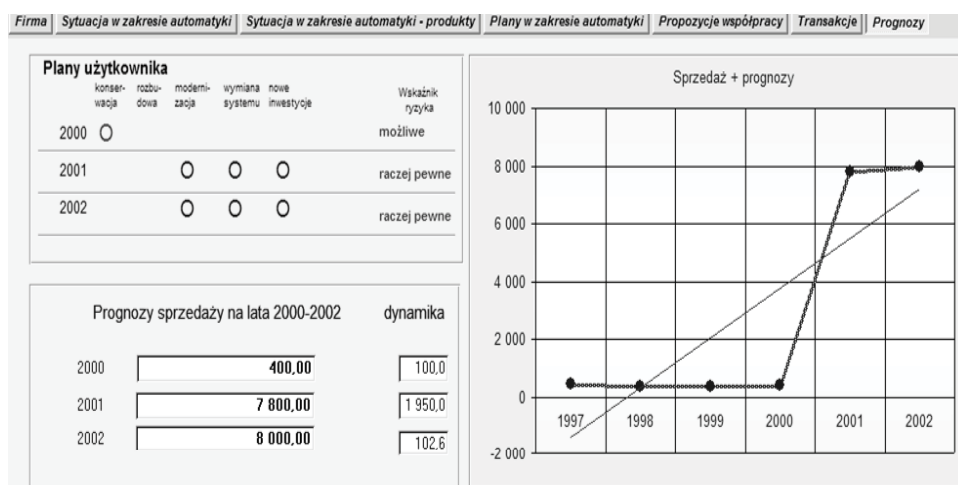
- przedsiębiorstwo eksploatuje urządzenia producenta,
- przedsiębiorstwo jest likwidowane i stąd spadek zakupów,
- nie ma planów odtwarzania produkcji.

Analiza planu strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników:

Producent w planie strategicznym nie powinien przewidywać dostaw dla użytkownika z uwagi na proces likwidacyjny zakładu oraz brak deklaracji co do ewentualnej przyszłości pozostałego majątku.

Wskaźnik ryzyka: **0 0 0 0 0**

9. Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej



Analiza wyników obliczeń

Analiza danych historycznych w zakresie sprzedaży:

W latach 1997-1999 dostawy do tego przedsiębiorstwa były nieznaczne, ale stabilne.

Analiza planu strategicznego zbudowanego tradycyjnie

Producent zakłada w planie strategicznym dostawy na poziomie lat ubiegłych.

Analiza danych dotyczących użytkownika (wyniki badania ryzyka użytkowników):

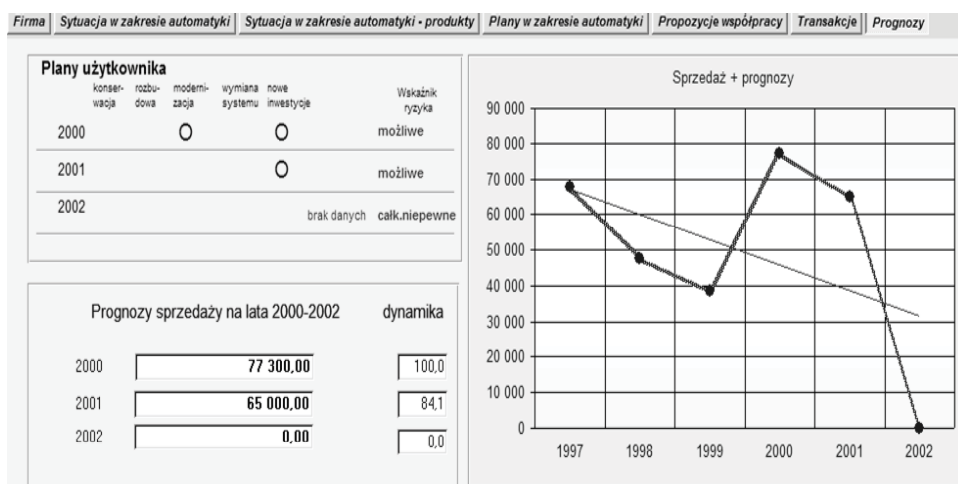
- przedsiębiorstwo planuje działania inwestycyjne w latach 2001-2002, co daje możliwość ulokowania sprzedaży pod warunkiem wygrania przetargu.

Analiza planu strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników:

Producent w planie strategicznym powinien przewidywać dostawy dla użytkownika w roku 2001 na poziomie lat 1997-1999, zaś w latach 2001-2002 według jego deklaracji.

Wskaźnik ryzyka: **○○○**

10. Firma chemiczna (komponenty chemiczne)



Analiza wyników obliczeń

Analiza danych historycznych w zakresie sprzedaży:

W latach 1997-1999 dostawy do tego przedsiębiorstwa były znaczne, choć w latach 1998 i 1999 wykazały silną tendencję spadkową.

Analiza planu strategicznego zbudowanego tradycyjnie:

Producent zakłada w planie strategicznym dostawy z uwzględnieniem spadku zamówień.

Analiza danych dotyczących użytkownika (wyniki badania ryzyka użytkowników):

- przedsiębiorstwo eksploatuje urządzenia producenta,
- przedsiębiorstwo jest w trakcie przemian własnościowych, dzieli się na spółki,
- na lata 2001-2002 zakłada się nowe inwestycje, na rok 2002 nie ma jeszcze planów ze względu na prowadzone przekształcenia.

Analiza planu strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników:

Producent w planie strategicznym powinien przewidywać dostawy dla użytkownika na poziomie jego deklaracji na lata 2000-2001; w planie strategicznym na rok 2002 przewidywanie wielkości sprzedaży jest obarczone znacznym ryzykiem ze względu na brak deklaracji użytkownika.

Wskaźnik ryzyka: **0 0 0**

19. Podsumowanie analizy porównawczej planów strategicznych budowanych tradycyjnie i według opracowanej metody

Zaprezentowane wyniki porównawcze dokonanych obliczeń prawie we wszystkich przypadkach pokazują odmienną sytuację w stosunku do planowanych zamierzeń producenta. Różnice biorą się z faktu, że budowa planu metodą tradycyjną oparta jest na danych historycznych z minionego okresu w zakresie sprzedaży danemu użytkownikowi. Producent buduje swój plan strategiczny poprzez zsumowanie prognozy sprzedaży w układzie asortymentowym, co wyznacza również kierunki jego własnych inwestycji oraz utrzymywania mocy produkcyjnych w zakresie służb konstrukcyjnych, technologicznych oraz czynników produkcji.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że wiedza własna producenta dóbr inwestycyjnych jest niewystarczająca dla zbudowania realnego planu strategicznego. Z chwilą uwzględnienia danych dotyczących ryzyka użytkowników według proponowanej metody, producent znacznie rozszerza swoją wiedzę o kierunkach zamierzeń użytkowników, a także ma możliwość skwantyfikowania pewności założeń do planu strategicznego. Weryfikacja praktyczna proponowanej metody wykazała, że plany strategiczne producentów dóbr inwestycyjnych budowane metodą tradycyjną obciążone są w większości przypadków optymistycznym nastawieniem w prognozie, wynikającym z informacji o sprzedaży z lat ubiegłych. Przeprowadzone badania w bezpośrednim kontakcie z użytkownikami dostarczyły, niezależnie od weryfikacji założeń producenta, wskazań kiedy producent musi podnieść swój poziom ofertowy, tym samym swoją konkurencyjność, aby uzyskać dostęp do zamówień użytkownika. Fakt ten dodatkowo przemawia za stosowaniem proponowanej metody planowania strategicznego z uwzględnieniem ryzyka użytkowników.

20. Praktyczne wykorzystanie proponowanej metody do zarządzania wiedzą o użytkownikach w horyzoncie strategicznym

W proponowanej metodzie dokonuje się obliczeń, wspieranych aplikacją komputerową opracowaną na potrzeby realizacji tego zadania. Umożliwia ona z jednej strony rejestrację danych z przeprowadzonych badań, z drugiej zaś ułatwia końcowe opracowanie wyników. Dodatkowym zadaniem aplikacji jest wsparcie dotychczasowych programów komputerowych stosowanych w większości przedsiębiorstw do obsługi sprzedaży. Prezentowany program jest bowiem łatwo modyfikowalnym narzędziem, zawierającego koncepcję i metodę postępowania. Opracowane oprogramowanie mieści się w szeroko pojętej grupie aplikacji Customer Relationship Management – CRM, które dotyczą zarządzania relacjami z klientem zarówno w krótkim, jak również długim horyzoncie czasowym¹⁵⁵. W tej grupie mieszczą się także inne programy, których celem jest lepsza realizacja podstawowej zasady nowoczesnego marketingu, nakierowanej na klienta. Wspólną cechą wszystkich oferowanych rozwiązań jest udrożnienie, poprzez wprowadzenie elektronicznej formy wymiany danych, kanałów informacyjnych zarówno wewnątrz organizacji, jak i między klientem a organizacją.

Oprogramowanie wspomagające proces dystrybucji i sprzedaży produkowanych wyrobów uległo w ostatnim okresie istotnym przeobrażeniom. W początkowym okresie rozwoju zastosowań komputerów w tej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstwa aplikacje obsługujące handel koncentrowały się na usprawnieniu procesu dokumentowania sprzedaży (fakturowanie, korekty sprzedaży i dokumentacja logistyczna). Do tego dość szybko dobudowano procedury rozliczeń związane z systemem podatkowym oraz windykacją należności. Kolejna rozbudowa tych aplikacji komputerowych przynosiła moduły analityczne podające dane o statystyce sprzedaży w różnych przekrojach, wspierane wykresami oraz analizami prognozytycznymi. Ostatni okres to intensywny rozwój aplikacji komputerowych, których ideą jest skoncentrowanie się na kliencie.

¹⁵⁵ Adamczewski P., *Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce*, Nikom, Warszawa 2000.

Celem wdrażania aplikacji typu CRM jest:¹⁵⁶

- pozyskiwanie nowych klientów i wzmocnienie więzi z już zdobytymi,
- wzrost efektywności sprzedaży,
- skrócenie czasu reakcji na zapytanie ofertowe klienta,
- pełniejsza systematyzacja opracowań rynkowych,
- integracja danych o kontaktach z klientami z innymi systemami pracującymi w przedsiębiorstwie, np. klasy ERP.

Należy tu dodać, że CRM, jako pojęcie w informatyce, rozumiany jest jako zespół narzędzi wspierających kształtowanie relacji z klientem. Oprócz modułów charakteryzujących tradycyjne systemy obsługi sprzedaży aplikacje klasy CRM wyposaża się m.in. w:

- moduły zarządzające terminami i korespondencją,
- moduły obsługujące działania marketingowe i telemarketingowe,
- moduły obsługujące serwis i wsparcie posprzedażne klienta,
- moduły handlu elektronicznego,
- moduły umożliwiające współpracę zdalną z zasobami informatycznymi oraz obsługujące system dystrybucji.

W opinii P. Adamczewskiego: „doświadczenie pokazuje, że wdrożenie CRM nie jest łatwym zadaniem. O ile łatwo wskazać obszary, w których CRM mógłby dać mierzalną poprawę wyników, o tyle trudno jest zmienić nastawienie ludzi”. Pełne wdrożenie systemu typu CRM jest zadaniem trudnym i często podejmowanym nieskutecznie. M. Cyganek¹⁵⁷, cytując w swoim artykule wyniki badań nad wdrożeniami projektów CRM pisze, że do roku 2004 ponad połowa wdrożeń skończy się niepowodzeniem. Jako przyczynę podaje się brak zdefiniowania i implementacji procesów biznesowych oraz systemów weryfikacji takich wdrożeń. Według M. Cyganka aplikacja CRM to nie zestaw technologii, a rodzaj filozofii biznesowej, sposób na wyjście do klienta, co może być zrealizowane skutecznie pod warunkiem świadomości drogi, jaką podążamy i celów, jakie chcemy osiągnąć.

Rozwój aplikacji typu CRM jest nastawiony głównie na obsługę rynku konsumenckiego. Czy oznacza to, że relacje między producentem/dostawcą na rynku konsumpcyjnym i rynku inwestycyjnym są zdecydowanie inne? W obu

¹⁵⁶ Adamczewski P., Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce „.... tamże – Systemy CRM – tendencje rozwojowe systemów zintegrowanych, s 131.

¹⁵⁷ Cyganek M., *W kontakcie z klientem*, Zasoby bazy wiedzy marketing.info.pl; por także artykuły: Parzydło M., *PRM czyli CRM dla partnerów handlowych*; Parzydło M., *CRM ma przyszłość*; Kozielski R., *Marketing XXI wieku – trendy, metody, narzędzia*; Bergtold A., *Zarządzanie relacjami jako czynnik tworzenia nowej kultury w firmie*.

przypadkach można przecież mówić o satysfakcji i zadowoleniu kontrahenta, w obu przypadkach koncentracja na kliencie i jego potrzebach jest podstawowym kluczem do rynkowego sukcesu. Różnice są jednak istotne z innego punktu widzenia. Rynek produktów inwestycyjnych ma inną charakterystykę, o której już wspomiano w niniejszej rozprawie. Jest pozbawiony emocji i w zdecydowanej większości także subiektywnych ocen, jest wynikiem kompromisu przemysłanego i przedyskutowanego, jest efektem dojrzałych i sprawdzanych analiz oraz posiadanego doświadczenia.

W aplikacjach związanych z obsługą sprzedaży, które funkcjonują obecnie w przedsiębiorstwach, rejestruje się wiele faktów z relacji producent – klient, mających znaczenie przy ocenie tej współpracy i także przy prognozowaniu rozwoju sytuacji. Jednak w żadnej nie napotkano na wzorzec, koncepcję, przykład programu wspierającego producenta dóbr inwestycyjnych. Wydaje się, że autorzy tych programów uznali, iż w zbiorze wszystkich konsumentów obsługiwanych w danej aplikacji mieści się również podzbiór klientów-odbiorców dóbr inwestycyjnych. Uznać należy, że jest to rozumowanie uproszczone, nie uwzględnia różnic między typowym konsumentem rynkowym a odbiorcą i użytkownikiem produktów inwestycyjnych. Stąd też pomysł, by połączyć budowę narzędzia wspierającego niniejszą pracę z koncepcją, projektem rozwiązania adresowanego do tej grupy użytkowników.

Opracowana aplikacja jest próbą skonstruowania wzorca nakierowanego na potrzeby producentów dóbr inwestycyjnych. Do jej wykonania wykorzystano Microsoft Access®¹⁵⁸. Wybór tego narzędzia podyktowany został następującymi przesłankami:

- powszechnością stosowania systemu Windows® w komputerach aktualnie eksploatowanych w przedsiębiorstwach oraz powszechnością dostępności do pakietu Microsoft Office®, którego częścią jest Access®;
- przejrzystością interfejsu graficznego do tworzenia zapytań, formularzy i raportów systemu zarządzania danymi MS Access®;
- łatwością obsługi i możliwością relatywnie szybkiej modyfikacji aplikacji do aktualnych potrzeb;
- dość powszechną znajomością pakietu MS Access® wśród informatyków zakładowych oraz innych pracowników, niezwiązanych z projektowaniem i

¹⁵⁸ Dokumentacja: *Podręcznik użytkownika Microsoft Access, wersja 2.0*; Harkins S.S., Hansen K., Gerhard T. *Poznaj Access 2000PL*, Nikom Warszawa 2000; oraz tego Wydawnictwa: *Access, programowanie aplikacji, Access 97, mały poradnik; Access 2000, mały poradnik*.

programowaniem systemów, ale znających zasady budowania relacyjnych baz danych i mających podstawy MS Access®.

Aplikacja przygotowana została w taki sposób, by potencjalni użytkownicy mogli bez przeszkód skorzystać z zastosowanych w niej rozwiązań i wzbogacić o nie procedury własnych, funkcjonujących już programów.

Pozyskiwane i gromadzone w niej informacje nastawione są na potrzeby producentów elementów automatyki. Powiązanie tej aplikacji z funkcjonującym systemem obsługi sprzedaży gromadzącym dane o:

- sprzedaży szczegółowej i w agregacji według różnych kryteriów i zastosowaniu definiowanych filtrów,
- zarządzaniu sprzedażą wzbogaconym o elementy prognostyczne, przewidywania oraz o analizę cyklu sprzedaży, a także monitorowanie zamówień,
- zarządzaniu systemem obsługi posprzedażnej, w tym serwisem,
- zarządzaniu systemem usług dodatkowych

pozwole na uzyskanie informacji niezbędnych do skutecznego wsparcia m.in. procedur budowania planów strategicznych.

Aplikacja koncentruje się tylko na jednym fragmencie obsługi relacji między producentem a klientem dóbr inwestycyjnych. Pominięto, ze względów oczywistych, inne procedury, których obsługa ma znaczenie diagnostyczne i informacyjne przy tworzeniu planów strategicznych producenta dóbr inwestycyjnych, takich jak np.: rejestracja sprzedaży i związane z nią analizy i oceny czy rejestracja i dokumentowanie kontaktów z użytkownikiem. Jednak by aplikacja miała charakter zamkniętego oprogramowania, wbudowano w nią rejestrację danych o kliencie oraz kilka dodatkowych procedur, które umożliwiają samodzielną eksploatację tego programu.

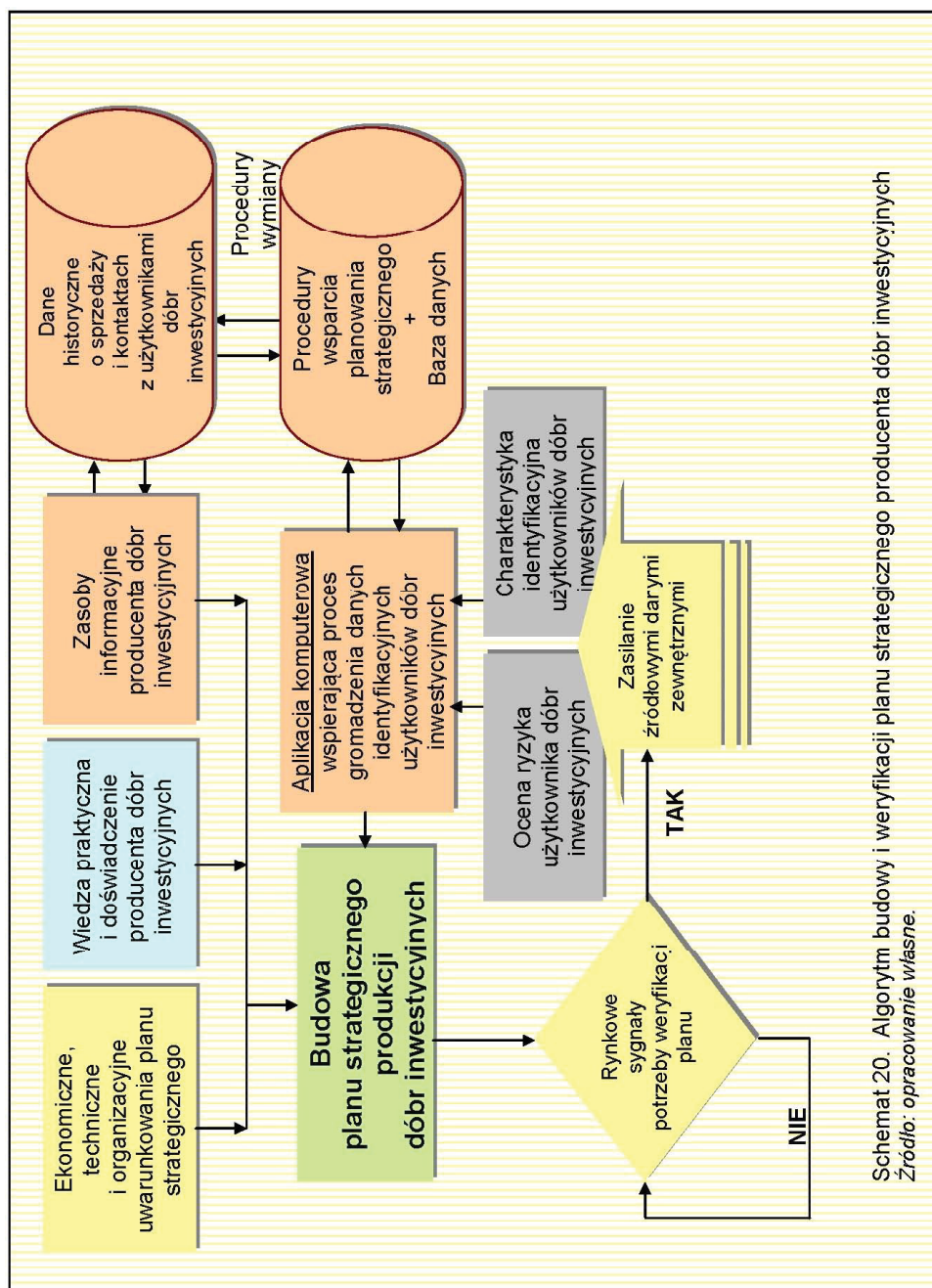
Tworzenie oprogramowania komercyjnego nie było zamiarem autorów. Zaproponowana aplikacja jest jedynie szkieletowym projektem, który może być bazą do konstruowania rozwiązań docelowych, możliwych do skutecznego wdrożenia przez zainteresowane firmy. Projekt aplikacji w tej postaci jest pozbawiony komunikacji i integracji z informatycznym systemem wspierającym procesy zarządzania przedsiębiorstwem. Przy powszechnej różnorodności rozwiązań stworzenie jednolitego łączy było niemożliwe. Jednak zastosowane narzędzie do tworzenia programu pozwala na stosunkowo łatwe rozwiązanie tego problemu, na poziomie programisty. Wykonana aplikacja przy zastosowaniu MS Access® potwierdziła zasadność wyboru tej technologii, możliwej do zastosowania w warunkach każdego przedsiębiorstwa.

Na schemacie 20 pokazano algorytm budowy i weryfikacji planu strategicznego z zastosowaniem opracowanego narzędzia informatycznego. Podstawą budowy planu są uwarunkowania ekonomiczne, techniczne i organizacyjne. To wiedza producenta dóbr inwestycyjnych i jednocześnie element wpływający na kształt planu, w postaci znanych i zdiagnozowanych przesłanek. Niewątpliwie budowa planu jest także zasilana doświadczeniem praktycznym producenta zebranych z ocen sytuacji w latach ubiegłych, z bieżącego rozpoznania rynku i otoczenia oraz obserwacji sytuacji w ramach sektora. Każdy producent dysponuje też zasobami informacyjnymi. Tworzą je: zawartość zakładowych baz danych, możliwości jakie oferuje eksploatowane aktualnie oprogramowanie obsługi sprzedaży, dostęp do danych zewnętrznych, zasobów internetowych itp. Tradycyjnie te właśnie trzy grupy zasobów stanowią główne zasilanie w procesie budowy planu strategicznego.

W proponowanym algorytmie, zgodnie z przyjętym modelem badawczym, wprowadzono dodatkowy element zasilający – dostarczający charakterystykę identyfikacyjną użytkowników dóbr inwestycyjnych oraz ocenę ryzyka, która wpłynąć powinna na wielkości przyjmowane w procesie budowy planu. Źródłem jest aplikacja zasilana z zewnątrz dwiema grupami danych: wspomnianą charakterystyką i oceną realności (ocena ryzyka).

Plan budowany tą metodą pozwala na weryfikowanie przyjętych wartości przez dane cząstkowe wynikające z dostarczanych informacji o użytkownikach dóbr inwestycyjnych. Jak pokazano na schemacie aplikacja powinna być zasilana danymi historycznymi z dostępnych baz. W rozwiązaniu modelowym przyjęto, że dane te zostaną wprowadzone do programu, a nie pobierane z zewnątrz.

Skonstruowany plan strategiczny nie jest wartością trwałą i powinien być weryfikowany głównie z powodu rynkowych sygnałów, które taką potrzebę sygnalizują. Może to być informacja o niespodziewanej zmianie priorytetów uwzględnionych w planie użytkowników dóbr, wdrożenie nowej technologii czy też pojawienie się nieznanego dotychczas zagrożenia konkurencyjnego. W algorytmie pominięto wewnętrzne czynniki (czynniki u producenta dóbr) wpływające na konieczność zmiany w planach strategicznych, a wynikające np. z przyczyn losowych. Pojawienie się sygnału o zagrożeniu realności planu strategicznego powinno wymusić realizację procedur pozyskiwania lub weryfikacji danych z rynku w celu urealnienia ich zawartości i skorygowania strategicznych zamierzeń.



Schemat 20. Algorytm budowy i weryfikacji planu strategicznego producenta dóbr inwestycyjnych
 Źródło: opracowanie własne.

Proces aktualizacji danych z rynku powinien mieć charakter działań trwałych. Jeśli przedsiębiorstwo zastosuje taki system, wówczas to właśnie prezentowana aplikacja może być także ważnym ogniwem w systemie wczesnego ostrzegania. Zastosowanie procedur sygnalizujących potrzebę zweryfikowania danych częściowych, dotyczących danego użytkownika lub grupy użytkowników, uruchamiałoby także procedury weryfikujące plan strategiczny, jeśli zmiany wynikające z badań rynkowych wymuszałyby taką konieczność. Jeśli rynek nie sygnalizuje zmian, to korekta planu jest zbędna, zaś proces wsłuchiwania się w sygnały z rynku musi być kontynuowany.

21. Wnioski kierunkowe

Wykonane badania oraz dokonana praktyczna weryfikacja modelu badawczego udowodniła, że możliwe jest ograniczenie ryzyka producenta dóbr inwestycyjnych poprzez operacjonalizację zamierzeń strategicznych na etapie budowy planu strategicznego. Identyfikacja określonych wartości użytkowych postrzeganych w procesie eksploatacji dóbr inwestycyjnych oraz wprowadzenie do procesu planowania strategicznego produkcji dóbr inwestycyjnych opracowanych procedur charakterystyki użytkowników tych dóbr, umożliwiły sformułowanie wniosków, a do najistotniejszych należą:

1. Użytkownicy dóbr inwestycyjnych nie mają możliwości zastosowania standardowych rozwiązań w zakresie planowania strategicznego, ponieważ nie potrafią przewidzieć zachowań użytkowników tych dóbr w zakresie aktywności inwestycyjnej i potrzeb remontowych. Aktywność inwestycyjna użytkowników oraz zachowania na rynku dóbr inwestycyjnych mają związek z wewnętrzną sytuacją użytkowników.
2. Potrzeby użytkowników dóbr inwestycyjnych są wysoce zindywidualizowane – dotyczą konkretnych czynników wytwórczych, konkretnych lokalizacji i technologii. Plan strategiczny producenta, zbudowany tradycyjnie (w oparciu o dane historyczne i doświadczenie), w każdym przypadku różnił się na niekorzyść od planu wspieranego metodycznie wiedzą o użytkownikach, w dwóch przypadkach diametralnie. Oznacza to, że w przypadku producenta dóbr inwestycyjnych występuje bardzo silna potrzeba rozpoznania obszaru współzależności producenta i użytkownika jego dóbr.
3. Badania wykazały, że zróżnicowane potrzeby użytkowników i brak ich rozpoznania przez producenta dóbr powodują, że w planie strategicznym poszukuje on analogii dotyczącej zamówień inwestycyjnych w danych historycznych z zakresu sprzedaży, co ma słaby związek z faktycznymi przyszłymi potrzebami użytkowników.
4. Plan strategiczny producenta dóbr inwestycyjnych, budowany jedynie w oparciu o wiedzę na temat własnej pozycji konkurencyjnej, z uwzględnieniem własnych możliwości wytwórczych, bez analizy zachowań użytkowników, obarczony jest niepewnością w obszarze skuteczności marketingowej sprzedaży.

5. Ograniczenie niepewności producenta dóbr inwestycyjnych na etapie budowy planu strategicznego wymaga gromadzenia informacji o indywidualnych potrzebach użytkowników, analizowania kryteriów wyboru, jakimi kierują się użytkownicy oraz zastosowania metody szacowania ryzyka niepewności danych. Podczas badań wyłoniły się problemy, które mogłyby stanowić odrębne obszary badawcze. Jednym z nich było zaobserwowane ogromne zróżnicowanie w dobrach inwestycyjnych, które mieszczą się w tej samej definicji. Zróżnicowanie dotyczy specyfiki, czasu użytkowania, szybkości starzenia się, procedur nabywania, modernizacji, wymiany itp. Elementy automatyki przemysłowej są dobrem wykorzystywanym przez liczne przedsiębiorstwa wielu branż. Można jednak przytoczyć przykłady dóbr o bardzo ograniczonym i wąskim rynku (np. dobra wysokospecjalizowane, stosowane w szczególnych procesach, np. w kopalniach odkrywkowych węgla), produkty projektowane i wykonywane wyłącznie na zamówienie, produkty jednostkowe i unikalne. Funkcjonowanie producentów dóbr, którzy nie mogą wykonać praktycznie żadnego wyrobu „na magazyn” w celu późniejszej odsprzedaży, ponieważ są uzależnieni od pozyskanych konkretnych zleceń, jest na pewno ciekawym i ważnym obszarem badawczym. Odrębnie należałoby potraktować producentów oddających produkowane dobra inwestycyjne w leasing czy odpłatne wypożyczenie.

Innym, odrębnym problemem badawczym mogłoby być poszukiwanie branż wzrostowych w Polsce, co bardziej dokładnie opisałoby aktywność rynku dóbr inwestycyjnych. Przez wzrost gospodarczy rozumie się zwiększanie wielkości gospodarczych dotyczących przede wszystkim sił wytwórczych.

Z punktu widzenia proponowanej metody wydaje się także zasadne przeprowadzenie badań systemowych w kierunku kompleksowego rozwiązania problemu zarządzania wiedzą w relacjach między producentem a użytkownikami dóbr inwestycyjnych w zróżnicowanych branżach. Spowodowałoby to rozwój i większą skłonność producentów dóbr inwestycyjnych do stosowania aplikacji klasy CRM, gwarantując także lepszą, niż dotychczas, pewność udanych wdrożeń.

Podsumowanie

W latach 2004-2010 autorzy uczestniczyli w pracach wdrożeniowych i doradczych realizowanych na rzecz przedsiębiorstw różnych branż (elektromaszynowej, papierniczej, chemicznej, przetwórstwa spożywczego). Prowadzili również badania wycinkowe w przedsiębiorstwach, korzystali z publikacji prasowych i literaturowych oraz własnych kontraktów z przedsiębiorstwami, starając się odpowiedzieć na pytanie: czy zaproponowana metoda daje się zastosować w praktyce i w jakim kierunku będzie ona ewaluowała, czy powstaną i zyskają uznanie narzędzia wspierające planowanie strategiczne, możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwa produkujące dobra inwestycyjne, czy problem odmienności producentów dóbr inwestycyjnych został dostrzeżony przez producentów zaawansowanych systemów komputerowych?

Wnioski z tych badań potwierdzają, że producenci dóbr inwestycyjnych dostrzegają problem swojej odmienności i poszukują różnych metod, by skutecznie operować na rynku.

Po pierwsze, wielu producentów dóbr inwestycyjnych skutecznie wdrożyło system doradców technicznych, słabo rozpowszechniony w okresie, kiedy prowadzono badania i formułowano metodykę postępowania opisaną w niniejszej pracy. Takie bezpośrednie kontakty z odbiorcami wyrobów lub potencjalnymi klientami dostarczają wielu danych o ich kondycji i ewentualnych kierunkach rozwoju. Doradcy, z reguły fachowcy branżowi, spełniają w takim systemie podwójną funkcję. Są z jednej strony wsparciem dla działów sprzedaży i tam zwykle mają umocowanie organizacyjne, z drugiej zaś monitorują rynek w poszukiwaniu zamówień oraz lokowaniu produktów. Obecnie, w okresie dynamicznie rozwijającego się internetu oraz łatwości dostępu do sieci poprzez wykorzystanie łączy telefonii komórkowej, rola i znaczenie doradców technicznych uległa zwiększeniu. Wyposażeni w samochody służbowe, sprzęt komputerowy oraz materiały techniczne i informacyjne, stanowią dobre, choć kosztowne, wsparcie służb handlowych firm. Takimi możliwościami firmy nie dysponowały jeszcze 4-5 lat wstecz.

Znacznie gorzej jest z połączeniem wiedzy pozyskiwanej w wyniku penetracji rynku z wiedzą istniejącą w przedsiębiorstwie. Choć trudno jest dotrzeć do informacji źródłowych, bowiem firmy niechętnie udzielają jakichkolwiek danych na ten temat, to jednak obserwacje autorów poczynione w trakcie prowadzenia

innych prac na rzecz producentów dóbr inwestycyjnych, wskazują na słabe lub nawet bardzo słabe oprzyrządowanie w tym zakresie.

Po drugie, działania firm są nastawione na efekty bieżące, niewiele jest w nich myślenia strategicznego, opartego o przetworzone, wielowymiarowe dane z rynku. Stąd występuje luka między dobrymi, skutecznymi działaniami ludzi (np. doradców) a tworzeniem bazy danych możliwej do wykorzystania w planowaniu i prognozowaniu strategicznym. Kierownictwa firm opierają się tu bardziej na danych publikowanych w prasie fachowej lub wynikach badań publikowanych lub sprzedawanych przez coraz powszechniejsze jednostki zajmujące się badaniem i ocenami wybranych gałęzi przemysłu. Brakuje własnych ocen, opartych o zarejestrowane i przetworzone dane, zebrane metodycznie u obsługiwanych i potencjalnych klientów.

Po trzecie, brakuje w firmach nowego myślenia. System informatyczny ma być narzędziem w rękach rozumnego i kompetentnego użytkownika. Oznacza to, że filozofia systemu informatycznego ma być zbieżna z filozofią funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. To użytkownik powinien zdefiniować, w jaki sposób najlepiej funkcjonować będzie jego firma i na to nałożyć narzędzie informatyczne. Problem sprowadza się jednak do tego, że elastyczność i skalowalność jest dostępna z reguły w zaawansowanych systemach informatycznych, kosztownych i jednocześnie trudnych do wdrożenia. Dla dużych firm są to warunki możliwe do udźwignięcia, dla średnich czy małych mogą być nieosiągalne. Wstępuje tu bowiem problem kosztów i efektów. Koszty trzeba ponieść natychmiast po rozpoczęciu wdrożenia narzędzia, efekty przychodzą później i nie są wynikiem skutecznego wdrożenia systemu, a w tym przypadku skutecznego wykorzystania informacji przetworzonych w zaawansowany i wielowymiarowy sposób.

Obserwacje rynku informatycznego w zakresie wspierania planowania strategicznego pozwalają stwierdzić, że postęp jest tu znaczący. Z jednej bowiem strony obniżeniu ulegają koszty informatyzacji, liczone jako stosunek możliwości systemów do ceny ich zakupu i wdrożenia, z drugiej zaś coraz częściej pojawiają się w miarę tanie rozwiązania dostępne dla mniejszych firm. Chcielibyśmy tu zwrócić uwagę na dwa zagadnienia.

W ostatnim okresie dynamicznie rozwija się oferta systemów klasy CRM (Customer Relationship Management). Istota tych rozwiązań, które w okresie badań zrealizowanych na potrzeby tej pracy były w powijakach, uległa znaczącemu przewartościowaniu. Jeśli bowiem w początkowym okresie CRM był traktowany jako łącznik między producentem a klientem, zbudowany głównie po to, by

skutecznie sprzedawać, to obecne definicje tego rozwiązania są już inne. Dziś CRM jest postrzegany jako filozofia działania firmy, jako sztuka zbierania i używania informacji o klientach, by zbudować trwałe związki, mające na celu podniesienie wartości. Podkreśla się jednak, że narzędzie CRM ma wspierać to, co w kontaktach między firmami jest najważniejsze, relacje między ludźmi. Takie i często jeszcze bogatsze sformułowania znajdziemy w każdej publikacji związanej z tym tematem. Systemy CRM mają budowę modułową i zawierają w nich wszystkie elementy związane ze sprzedażą, zarządzaniem sprzedażą, marketingiem, serwisem i wsparciem posprzedażowym oraz rozwiniętą informacją i handlem elektronicznym. Zarządzanie sprzedażą w tych systemach może być wzbogacone o monitorowanie klienta i przewidywanie potencjalnych możliwości sprzedaży. Proponowane w architekturze systemów CRM metody analityczne mogą być przydatne dla producentów dóbr inwestycyjnych pod warunkiem dostosowania ich do potrzeb i oczekiwań producentów dóbr tego typu. Jednak w publikacjach dotyczących systemów CRM nie wskazuje się na szczególną przydatność określonych modułów dla użytkowników o specyfice producentów dóbr inwestycyjnych.

Drugim narzędziem, którego rozwój w ostatnim okresie jest bardzo dynamiczny to aplikacje klasy BI (Business Intelligence). To narzędzie jest wprost adresowane do menedżerów i kadry zarządzającej, ma być znacząco pomocne w budowaniu strategii przedsiębiorstwa. Stosowane narzędzia analityczne (np. OLAP) oraz bardzo efektowne systemy wizualizacji danych mają przyczynić się do lepszego planowania działań bliskich i dalszych. Zapewne w przypadku producentów dóbr inwestycyjnych to narzędzie powinno być przydatne. Niesie ono jednak zagrożenia. Istotą tych rozwiązań jest dysponowanie danymi. BI bowiem bazuje na hurtowniach danych i dysponuje możliwościami ich wielowymiarowego przetworzenia. Źródłem tych danych są m.in. systemy klasy ERP czy CRM.

Bliższa analiza proponowanych rozwiązań prowadzi do następujących konkluzji:

1. Zaawansowane rozwiązania informatyczne wymagają znacznych nakładów na zakup i wdrożenie, często trudnych do udźwignięcia dla słabszych rynkowo producentów dóbr inwestycyjnych. Koszt wdrożenia systemu i jego codziennej eksploatacji jest dla użytkownika odczuwalny natychmiast. Efekty wdrożenia, szczególnie mierzalne, w postaci poprawy wyników gospodarowania są funkcją czasu i umiejętności wykorzystania

przez kadrę zarządzającą informacji emitowanych przez system. Skutki odważnych i trafnych decyzji, wsparte wiedzą pozyskaną z baz danych, następują znacznie później, na efekty trzeba poczekać.

2. Proponowane narzędzia informatyczne nie uwzględniają specyficznych potrzeb producentów dóbr inwestycyjnych – są nastawione na obsługę podmiotów operujących na rynku konsumenckim. Zwykle w przypadku producentów dóbr inwestycyjnych znaczenie ma nie ilość zebranych danych (krąg odbiorców może być relatywnie wąski), ale zakres i jakość, rozumiana jako dostosowanie zebranej wiedzy do specyficznych potrzeb producenta.
3. Producenci dóbr inwestycyjnych zaliczani do kategorii przedsiębiorstw małych i średnich w zasadzie nie mają ofert narzędziowych wspomagających ich działania rynkowe. Mogą jednak w lepszym stopniu wykorzystać narzędzia, takie jak arkusze kalkulacyjne czy oprogramowanie do budowy relacyjnych baz danych, przy zastosowaniu których można stworzyć aplikacje skutecznie wspomagające działania strategiczne.

Proponowana autorska metoda pozwala wykorzystać tradycyjne podejście do budowy planu strategicznego, w części dotyczącej producenta dóbr inwestycyjnych, udzielając mu jednocześnie wsparcia metodycznego w obszarze wiedzy o użytkownikach produkowanych przez niego dóbr.

Bibliografia

1. Abbel D.F., *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext Warszawa 2000.
2. Adamczewski P., *Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce*, Nikom, Warszawa 2000.
3. Allaire Y., Firsirou M.E., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
4. Begg D., Belg F., Dornbusch R. *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2003.
5. Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wyd. UŁ, Łódź 1992, s. 139.
6. Bizon-Górecka J. (red.), *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – formułowanie i implementacja strategii reakcji na ryzyko*, w: *Ryzyko, Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz 2000.
7. Boszko J., *Dyskusja nad tożsamością nauk organizacji i zarządzania*, TNOiK o/Śląski, Katowice 1988.
8. Brigham E. F., *Fundamentals of Financial Management University of Florida* 1992, tłum. polskie, PWE 1996.
9. Brózda J., Marek S., *Otoczenie przedsiębiorstwa*, s. 70; praca zbiorowa pod red. Marka S., *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
10. Camillus J., *Shifting the Strategic Management Paradigm*, European Management Journal vol. 15, 1/1997.
11. Castenow D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
12. Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass 1962.
13. Charan R., Colvin G., *Why CEO's Fail*, Fortune, 21 czer 1999.
14. Chauvet A., *Metody zarządzania – Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997.
15. Cyganek M., *W kontakcie z klientem*, Zasoby bazy a wiedzy marketing.info.pl; <http://marketing.info.pl>; por także artykuły: Parzydło M., *PRM czyli CRM dla partnerów handlowych* <http://sprzedaz.info.pl> ; Parzydło M., *CRM ma przyszłość*; Kozielski R., *Marketing XXI wieku – trendy, metody, narzędzia*; Bergtold A., *Zarządzanie relacjami jako czynnik tworzenia nowej kultury w firmie*.
16. Długosz S., Laszuk G., *Ryzyko gospodarcze związane z działalnością handlową*, Wyd. INFOR, Warszawa 1998.
17. Dokumentacja: *Podręcznik użytkownika Microsoft Access, wersja 2.0*; Harkins S.S., Hansen K., Gerhard T. *Poznaj Access 2000PL*, Nikom Warszawa 2000 oraz

- tego Wydawnictwa: *Access, programowanie aplikacji, Access 97, mały poradnik; Access 2000, mały poradnik.*
18. Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. Czytelnik 1995, s. 15.
 19. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyki i zasady*, PWE, Warszawa 1992 oraz tamże: *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
 20. Drucker P.F., *Nowe paradygmaty w zarządzaniu w: Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2002.
 21. Emerson H., *Dwanaście zasad wydajności*, Komitet Wykonawczy Zrzeszeń naukowej Organizacji Pracy w Polsce, Warszawa 1925.
 22. Ernest & Young, *Measures that Matter*, Boston, 1988.
 23. Fahey L., *On strategic management decision process*, Strategic Management Journal, 2/1981.
 24. Faulkner D, Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999.
 25. Fayol H., *Allgemeine und industrielle Verwaltung*, Berlin 1929.
 26. Ferenc R., prace niepublikowane: *Badania kadry kierowniczej „RAWENT” S.A. w Skierniewicach, 1992; Badania kadry kierowniczej w WZPB ORGANIKA, 1992; Badania kadry kierowniczej zakładów ZATRA w Skierniewicach, 1992; Badanie kadry kierowniczej ZPL ALLEN w Bielsku-Białej, 1993; Badanie kadry kierowniczej ZPO GAMBO w Ostrowcu Świętokrzyskim, 1993; Badanie kadry kierowniczej ZPD WOLA w Zduńskiej Woli, 1994; Badanie kadry kierowniczej EDA S.A. w Poniatowej, 1994; Badania kadry kierowniczej KZPW w Miedziance, 1995; Badanie kadry kierowniczej ZPB BORUTA S.A. w Zgierz, 1996; Badanie kadry kierowniczej „PAMOTEX” S.A., 1997; Badanie kadry kierowniczej „FUT” S.A. w Suchedniowie, 1997;*
 27. Ferenc R., prace niepublikowane: *Badanie rynku dla potrzeb „RAWENT, 1992; Wyroby EDA S.A. w opinii odbiorców, 1994; Koncepcja restrukturyzacji Fabryki Urządzeń Transportowych w Suchedniowie, 1997; Koncepcja dalszego urnikowienia firmy „FAMUR” w Katowicach, 1997; Koncepcja dalszego urnikowienia Z.M.G. „GLINIK” Sp. z o.o., 1998; Koncepcja restrukturyzacji firmy „Kuźnia” Glinik, 1998 ; Diagnoza stanu urnikowienia oraz koncepcja realizacji strategii konkurencyjności firmy „RESBUD” S.A. w Rzeszowie, 1999; Opracowanie koncepcji sprzedaży oferty TP Teltech – system sprzedaży indywidualnej, 2002.*
 28. Filasiewicz A., *Prognoza, program, plan*, WP, Warszawa 1977.
 29. Follet M.P., *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Longmans Green, Londyn 1918.

30. Fredriksson C., *Rozwój regionalny w świecie globalnej konkurencji*, Mat. Konf. Zarządzanie regionem, WSPiZ, Warszawa 1997.
31. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
32. Gierszewska G., Romanowska M., *Ewolucja zachowań strategicznych polskich przedsiębiorstw*, SGH – Warszawa 1991,
33. Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2000
34. Gliński B., Kuc B.B., Fołtyń H., *Menedżeryzm, strategię, zarządzanie*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
35. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
36. Grudzewski K. Kuliszewski J., Sadlak J., *Koncepcja systemu prognozowania w systemie społeczno-gospodarczym Polski*, Prace naukowe i prognostyczne, nr 10/1974.
37. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Globalizacja, a kierunki rozwoju zarządzania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1 (612) styczeń 2001, Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”.
38. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
39. Hague P.N., Jackson P., *Badania rynku*, Wyd. Signum, Kraków 1992.
40. Hammer M, Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins, Nowy Jork 1993; wyd. pol. *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
41. Herman A., Kasiewicz S., *Cele działalności przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i ryzyka*, w: Herman A. i Szablewski A. (red.), *Zarządzanie wartościami firmy*, Poltext, Warszawa 1999.
42. Holstein-Beck, *Materiały Konferencyjne*, Wyd. TNOiK o/Śląski, Katowice 1988.
43. Jerzak M. W., *System nauk o organizacji i zarządzaniu*, Materiały Konferencyjne TNOiK o/Śląski, Katowice 1989.
44. Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
45. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, Wyd. CIM, Warszawa 2001.
46. Katalogi ofertowe produktów oraz specyfikacje techniczne MERA PNEFAL i MERA ZAP; Siemaszko F., Gawrysiak M., *Automatyka i robotyka*, Wyd. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996.
47. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
48. Kichel W., *Corporate Strategists under Fire*, Fortune, 27 grudzień 1982.
49. Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977.

50. Kieżun W., *Postawy, a proces transformacji*, "Master of Business Administration", nr 2/1990, Wyd. WSPiZ.
51. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
52. Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston 1921.
53. Koch R., *Słownik zarządzania i finansów*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
54. Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
55. Koziński J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977.
56. Koźmiński A.K., *Zarządzanie tu i teraz*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1996.
57. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
58. Kunert O., Ferenc R., *Marketing na rynku Unii Europejskiej*, Wyd. PFPK Łódź 1998.
59. Kunert O., *Metoda kreowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe, nr 775, Łódź 1997.
60. Kunert O., *Metoda pozycjonowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, Mat. Konf. pn. "Raport o zarządzaniu", Warszawa 2000.
61. Kryn O., Pelika P., *Cybernetyka a ekonomia*, PWE, Warszawa 1967.
62. Le Châtelier H., *Filozofia systemu Taylora*, Warszawa 1926; Pszczółowski T., *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, PWE, wyd. V, Warszawa 1976.
63. Likert R., *The human organization: Its management and value*, Nowy Jork 1967
tłumaczenie: *Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur*, Frankfurt 1975.
64. Lipiński E., *Problemy, pytania, wątpliwości z warsztatu ekonomisty*, PWE, Warszawa 1981.
65. Luhmann N., *Sociologisches Aufklärung*, Bd. 1,3, Aufl. Opladen 1972.
66. Luhmann N., *Zweckbegriff und Systemrationalität*, Frankfurt a.M. 1973.
67. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
68. Mikołajewski P., *Stan i perspektywy badań naukowych w zakresie organizacji i zarządzania w Polsce, materiały konferencyjne*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN 1989.
69. Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts and Contexts*, Prentice-Hall International, London 1992.
70. Mintzberg H., *The Design School: Reconsidering the Basic Premise of Strategic Management*, Strategic Management Journal, March/April 1990.

71. Myddelton D., *Accounting and Financial Decisions*, Cambridge Business Project, New edition 1992, tłum. Polskie PWE, Warszawa 1996.
72. Nagel A., *Organizing for Startegic Management*, Long Range Planing, X 1984 Anglia.
73. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 9.
74. Nowotny I., *Plan marketingowy, budowa przyszłości przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1993.
75. Oblój K., *Konkurencja i zachowania strategiczne*, Master of Business Administration, WSZiB, MSZ nr 4 (34) 1998.
76. Oblój K., Sosnowski M., *Konkurencja i strategie firm*, Mat. Konf. Raport o zarządzaniu, Warszawa 1998.
77. Oblój K., *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 132.
78. Oprac. redakcyjne *Słownik współczesnego języka polskiego* Przegląd Reader's Digest, Warszawa 1998.
79. Oprac. redakcyjne *Słownik współczesnego języka polskiego* Przegląd Reader's Digest, Warszawa 1998.
80. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Wyd. Placet, Warszawa 2001.
81. Pod red. Kofman J., *Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1993.
82. Pod red. Z. Rysiewicza Uniwersytet Warszawski, *Słownik wyrazów obcych*, PIW, Warszawa 1954.
83. Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1996.
84. Praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, J. Trzecieckiego, *Organizacja i zarządzanie zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986.
85. Praca zbiorowa pod red. A. Styś, *Marketing*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992.
86. Praca zbiorowa pod red. M. Cieślak, *Prognozowanie gospodarcze*, PWN, Warszawa 1999.
87. Praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, M. Romanowskiej, *System informacji strategicznej*, Difin, Warszawa 2001, w: A. Sopińska, *Rola systemu informacyjnego w procesie zarządzania strategicznego*.
88. Praca zbiorowa por red. Koźmińskiego A.K., *Współczesne teorie organizacji*, PWE, Warszawa 1983.
89. Praca zbiorowa por red. Koźmińskiego A.K., *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1979.
90. Praca zbiorowa, *Encyklopedia Popularna PWN*, PWN, Warszawa 1997.

91. Praca zbiorowa, *Strategie w biznesie*, w: Tokarz A., *Jak działać sprawniej?* Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993.
92. Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1985.
93. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy*, Wyd. WIG Press, Warszawa 1999.
94. Richards M.G, Greenslow P.S., *Management Decision Making*, Irvin Homevood 1967.
95. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
96. Rokita J., *Materiały konferencyjne*, TNOiK o/Śląski, Katowice 1989.
97. Romanowska M., *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2004.
98. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
99. Shaw R., *Nowe spojrzenie na marketing*, wyd. Studio Emka, Warszawa 2001.
100. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2000.
101. Steinmann H., *Kontrola strategiczna – nowe podejście*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania PW, Nr 2/53, Wrocław 1990.
102. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie, podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, wyd. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1995.
103. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
104. Strukturwandel ohne Mythos, *Die Industrie*, 1996, nr 42, s. 9-14.
105. Szapiro T., Ciemniak R., *Internet-nowa strategia firmy*, Difin, Warszawa 1999.
106. Taylor F.W., *Principles of scientific management*, Chicago 1911.
107. Thompson J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1967.
108. Tucker R.B., *Zarządzanie z przyszłością*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
109. Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, Kontrola, Kierowanie*, AW Placet, Warszawa 1996.
110. Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1989.
111. Willet A.H., *The Economic Theory of Risk Insurance*, Filadelfia 1951.
112. Yip G.S., *Strategia globalna, światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.

Bibliografia uzupełniająca

1. Bank J., Zarządzanie przez jakość, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
2. Begg D., S.Fischer, R. Dornbusch, Ekonomia – Mikroekonomia, PWE, Warszawa 1997.
3. Bendell T., Bouldell L., Benchmarking Jak uzyskać przewagę nad konkurencją, PSB, Kraków 2000.
4. Bień W., Dobiegała-Korona B., Pierścionek Z., Skuteczne strategie, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2000.
5. Blaik P., Logistyka, PWE, Warszawa 1997.
6. Borowiecki R., Romanowska M. (red.), System informacji strategicznej, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., 2001.
7. Brealey R., Myers S. C., Podstawy finansów przedsiębiorstw, PWN, Warszawa 1999.
8. Clarke L., Zarządzanie zmianą, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
9. Ćwiąkała-Malys A., Nowak W., Analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
10. Dobiegała-Korona B. (red.), Kompozycja promocji, Wyd. CIM, Warszawa 1997.
11. Drucker P.F., Praktyka zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
12. Drucker P.F., Skuteczne zarządzanie, PWN, Warszawa 1976.
13. Durlik I., Inżynieria zarządzania, Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych, tom I i II, wyd. II, Placet Agencja Wydawnicza, Gdańsk 1996.
14. Evans A., Prawo integracji europejskiej, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
15. Fabiańska K., Rokita J., Zarządzanie, strategię tworzenia przewagi konkurencyjnej, FETEX sp. z o.o., Katowice 1995.
16. Fabiańska K., Rokita J., Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1986.
17. Fudaliński J., Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa s.c., Kraków 2002.
18. Gierszewska G., Przebudowa przedsiębiorstwa – wyniki badań pilotażowych, IAIz, Warszawa 1990.
19. Gierszewska G., Romanowska M., Ewolucja zachowań strategicznych polskich przedsiębiorstw, SGH, Warszawa 1991.
20. Gierszewska G., Zarządzanie strategiczne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.

21. Grabarski L. (red.), Podstawy marketingu, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.
22. Grudzewski W., Hejduk I., Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Organizacja i Kierowanie 4/1997.
23. Grudzewski W., Hejduk I. Projektowanie systemów zarządzania, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2001.
24. Grudzewski W., Hejduk I. Wirtualizacja działalności gospodarczej, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 12/2001.
25. Grudzewski W., Hejduk I. Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 3/2000.
26. Grudzewski W., Miązek P., Skrobisz M. Szanse i zagrożenia polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 4/2001.
27. Hiam A., Marketing Wydawnictwo RM, Warszawa 1999.
28. Janasz W. (red.), Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, US, Szczecin 2002.
29. Janasz W., Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu, Fundacja Na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
30. Janusz T., Lewandowska L., Podręczny słownik menedżera, Wyd. Res Polona, Łódź 1993.
31. Kaleta A., Analiza strategiczna w przemyśle, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
32. Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna karta wyników, PWE, Warszawa 2001.
33. Kącik K., Zarządzanie operacjami jako narzędzie walki konkurencyjnej, SGH, Warszawa 1995.
34. Kucharczyk A., Ekonomika i podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym, UWN-D, Kraków 1999.
35. Kunert O., Kierować inaczej, Przedsiębiorca Budowlany 1997, nr 7, s. 58-60.
36. Kunert O., Kompleksowa diagnoza, Przedsiębiorca Budowlany 1997, nr 1, s. 46-48.
37. Leland K., Bailey K. Obsługa klienta, Wyd. RM, Warszawa 1999.
38. Ludy P., Budowanie zysku, Studio EMKA, Warszawa 2001 r
39. Łodziana-Grabowska J., Efektywność reklamy, PWE, Warszawa 1996.

40. Malara Z., Doskonalenie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem w teorii i praktyce, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2002.
41. Malewicz A., Rachunkowość i finanse, Polska Fundacja Promocji Kadr, Bytom 1997.
42. Marciniak S. (red.), Elementy makro i mikroekonomii dla inżynierów, PWN, Warszawa 1993.
43. Martyniak Z., Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997.
44. Minus P.M., Etyka w biznesie, PWN, Warszawa 1998.
45. Nęcki Z., Negocjacje w biznesie, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
46. Nordhaus S., Ekonomia, tom 1 i 2, PWN, Warszawa 1996.
47. Patten D., Marketing w małej firmie, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
48. Pawłowicz L. (red.), Ekonomia przedsiębiorstw - zagadnienia wybrane, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2001.
49. Penc J., Zarządzanie oparte na wiedzy, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 1/2002.
50. Rokita J., Model uczenia się organizacji, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 4/2000.
51. Samuelson W., Marks S., Ekonomia menedżerska, PWE, Warszawa 1998.
52. Schumpeter J., Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, 1960.
53. Siegel E., Schultz L., Ford B., Carney D., Jak przygotować plan działania firmy, Instytut przemysłowo-Handlowy im. M. Dzielskiego, Kraków 1991.
54. Skov N.A., Finanse i zarządzanie – Amerykańskie propozycje dla polskich firm prywatnych, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1991.
55. Sloman J., Podstawy ekonomii, PWE, Warszawa 2001.
56. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., Strefa zysku, PWE, Warszawa 2000.
57. Stachowicz J., Machulik J., Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych: studium kształtowania się postaw i zachowań menedżerów w procesach restrukturyzacyjnych, Wyd. Szumacher, Kielce 2001.
58. Stachowicz J., Kwalifikacje i edukacja menedżerów w sektorze górnictwym, Master of Business Administration 1998, nr 4.
59. Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2002.
60. Starosiecki A., Determinanty organizacyjne zarządzania produkcją, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 2000.

61. Styś A. (red.), Marketing – jak to się robi, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1992.
62. Szapiro T. (red.), Decyzje menedżerskie z excelelem, PWE, Warszawa 2000.
63. Vollmuth H., Controlling Planowanie, kontrola, kierowanie, wyd. III, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
64. Ward M., 50 najważniejszych problemów zarządzania, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
65. Wawrzyniak B. (red.), Trudna zmiana. Zachowania przedsiębiorstw w procesie transformacji, Fundacja im. F. Eberta w Polsce, zeszyt 21, 1992.
66. Wawrzyniak B., Gerlik M., Metodyka usprawnień organizacyjnych, PWE, Warszawa 1982.
67. Withers J., Vipeperman C., Marketing usług, M & A Marketing Communications Inc., Lublin 1997.
68. Wysokińska Z., Witkowska J., Integracja europejska, PWN, Warszawa-Łódź 1999.
69. Ziglar Z., Sztuka profesjonalnej sprzedaży, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 1996
70. Walesiak M., Metody analizy danych marketingowych, PWN, Warszawa 1996.

Summary

Transformation of Polish economy, initiated by property changes, has activated a process of investment goods production, which is especially important for building a new economic reality, based on industrial and cultural traditions. Since the needs of consumers are uncertain, strategic plans of the producers remain uncertain as well. High level of uncertainty makes it increasingly difficult to specify strategic goals. This uncertainty derives from another market, the market of investment goods consumers, and the producer, in spite of being competitive with the others, cannot create a successful strategic plan. To neutralize these weaknesses the producer has to include the consumers in the process of creating the strategic plan.

The research conducted by the authors has allowed them to recognize the problems of investment goods producers and their unique determinants. The aim of the authors was to bridge the gap between formulating a company's strategy, being a general program of strategic aims, and creating a specific strategic plan, allowing for an efficient introduction of the strategy, that is an operationalization of the strategy in the strategic plan. Practical use of this methodology is of especial significance as far as the larger community market and the mutual relations with the new consumers within the EU are concerned.

ISBN 978-83-7283-450-8